


الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـــة أبي بكـــر بلقايـــد

-تلمســــــــان-

كليـــة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيـــير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصـــص: تسيير الموارد البشرية

اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة

"دراسة حالة مؤسسة موبيليس"

من إعداد الطالبة

علاوي نصيرة

تحت إشراف:

د. بوشيخي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بلمقدم مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
د. بوشيخي عائشة	أستاذة محاضرة	جامعة تلمسان	مشرفا
د. بوهنة علي	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا
د.كازي آمال	أستاذة محاضرة	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية: 2011/2010









إلى والدتي التي ربتني على القول الطيب و التحلي بأحسن الخلق و رسمت لي طريق النجاح طيلة هذه السنوات .....

إلى روح والدي رحمه الله .....

إلى إخوتي و أخواتي و أبنائهم و بناتهم .....

إلى رفيقات دربي: فطومة،يمينة،خيرة ، أم خليفة،خضرة،فاطمة،حورية ، أم كلثوم،.....

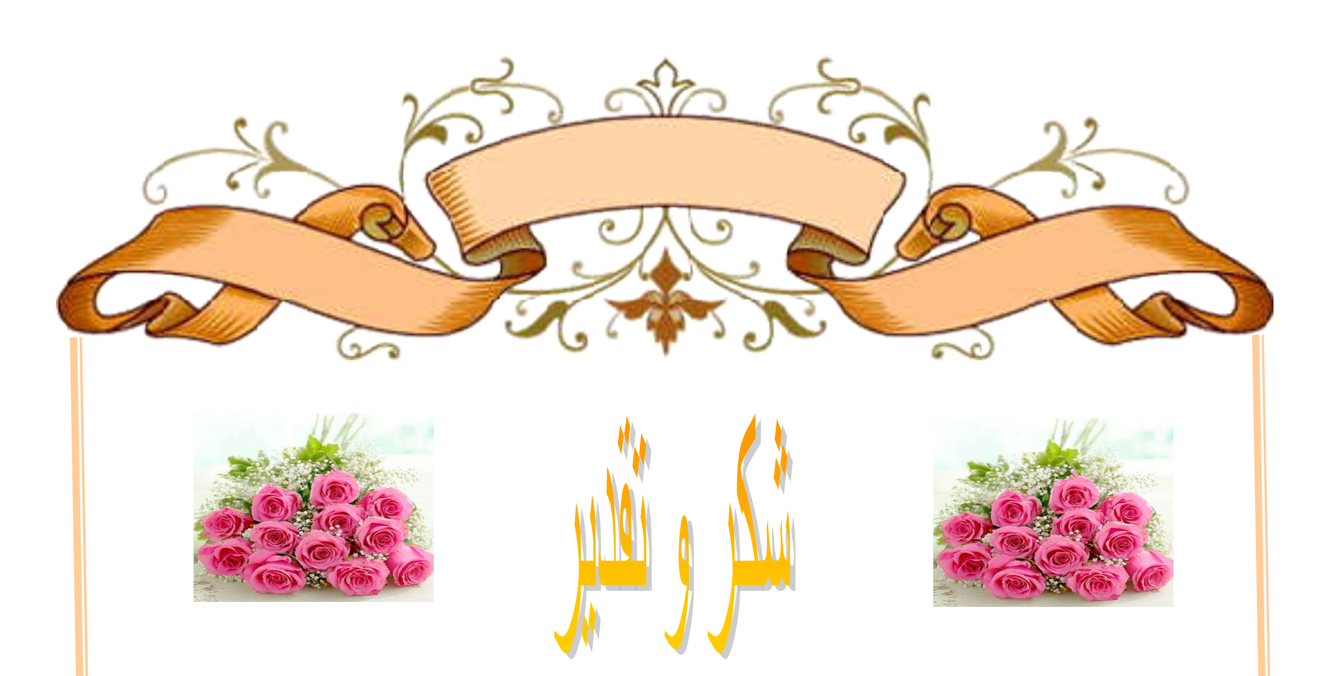
إلى كل طلبة مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد و حوكمة الشركات 2008 بدون استثناء.

إلى كل غيور على دينه الإسلام جاد في طلب العلم النافع .....

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

✍ نصيرة





شكر و تقدير

أسهب بشكري العظيم لله سبحانه و تعالى على فضله أن يسر لي اتمام هذه الدراسة و إلهامه لي هبة الصبر و تحمل عناء هذا المشوار.

أتقدم بشكري الخاص إلى :

* الأستاذة بوشيخي عائشة لإشرافها على هذا العمل و صبرها طوال مدة انجازه رغم مشاغلها الكثيرة بحكم مسؤولياتها ،و مساهمتها في إثراء هذا البحث من خلال تقديمها النصائح القيمة و التوجيهات و الآراء السديدة.

* الاستاذ معلاش عبد الرزاق المكلف

* جميع عمال المكتبة الاقتصادية بجامعة تلمسان على المساعدات التي قدموها لي خاصة الآنسة عائشة.

* جميع موظفي الشركة الجزائرية للهاتف النقال أخص بالذكر السيد بسدات محمد المدير الجهوي لمؤسسة موبيليس ببشار ،و السيد دعاس محمد مستشار الرئيس المدير العام (المكلف بالإعلام و العلاقات العامة) بالمديرية العامة بجيدرة-العاصمة.

إلى لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث.



خطـــــة البـــحث

المقدمة العامة

الفصل الأول:مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

المبحث الثالث : صياغة و تنفيذ الإستراتيجية

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول : المعلومة في المؤسسة

المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث:أنواع اليقظة الإستراتيجية

خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث : إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية لإحداث التغيير

المبحث الأول : مراحل اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني : التغيير في المؤسسة

المبحث الثالث : إحداث التغيير و مقاومته

خاتمة الفصل الثالث

الفصل الرابع: واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر (حالة مؤسسة موبيليس)

المبحث الأول : تطور سوق اتصالات الجزائر يفرض إرساء يقظة إستراتيجية

المبحث الثاني : دراسة وصفية إحصائية لمؤسسة الجزائر للاتصالات

المبحث الثالث : تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)

خاتمة الفصل الرابع

الخاتمة العامة

فهرس الأشكال

فهرس الجداول


المقدمة العامة

مقــدمة:

في ظل تنامي تطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومــات فأصــبحت طريقــة جمــع المعلومات و المعرفة تتم بطرق و مواصفات علمية و موضوعية ،و أصــبحت المعلومــات مــوردا استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات .فلا يوجد جانب من جوانب المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيــا المعلومات و اليوم تعيش المؤسسة في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة و تداول المعلومات فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها.كمــا أن التغيــرات التكنولوجيــا الاجتماعيــة و الاقتصادية و تطوراتها تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها .و المؤسسة باعتبارهــا عنصر ديناميكي ينمو و يتطور و قد يتأثر بهذه المتغيرات ،و باعتبارها تعيش في جو المنافسة الشديدة لذا فهي مطالبة بتتبع و مراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجــاري أو الاجتمــاعي أو التكنولوجي و ذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة و التغيرات التي قد تحــدث فــي المحيط الخارجي و من ثم التأقلم و الرفع من ميزاتها التنافسية و هذا ما يتم من خلال ما يسمى بمفهوم اليقظة الإستراتيجية.

و تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، فهــي تخــتص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين تنافسيتها و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محــيط المؤسســة و معالجتها و تحليلها ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

و لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هــو عصــر التغييــرات السياســية و الاقتصادية و الفكرية و التكنولوجية والعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات و تتنوع فيــه أشــكال المنافسة و تنهار فيه أيضا الفواصل الزمنية و المكانية بين الدول و الأسواق.و التغيير كونه سمة مــن السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد و المؤسسات دون استثناء. كمــا أن العمــل علــى اكتشاف التغيرات و محاولة التعامل معها أصبح غير كاف بــل يجــب توقعهــا أو ربمــا المبــادرة بإحداثها. فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة و ليس القدرة على رد الفعل.

و مدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة استراتيجيا فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات و تصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية و استكشاف الفرص و المخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها.فالبيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في سلوكها و أدائها في كونها تمثل المصدر الأساسي لمدخلات المؤسسة و منها تستمد القيم و الأهداف التي تسترشد منها ،و هي التي تتلقى أو ترفض مخرجات المؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن محيطها و تبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم قدرتها على الدفاع و على الهجوم، و كذا السبيل لإبطال خطط المنافسين و امتلاك أكبر حصة من السوق.

الجزائر كباقي دول العالم تعيش هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة و كذا المنافسة الشديدة و خصوصا بعد المفاوضات التي أبرمتها من أجل الدخول للمنظمة العالمية للتجارة و ما انجر عن ذلك من فتح الأسواق الجزائرية للمنافسة العالمية و الاستثمار الأجنبي فأصبح على عاتق المؤسسات مهمة صعبة و هي مواجهة المنافسة الدولية و محاولة امتلاك مكانة ضمنها و هذا ما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث.

و قطاع الاتصالات بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة حيث تتميز بيئته بأنها بيئة متغيرة و خاصة الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال إذ هناك منافسة قوية في هذا المجال ،و يلاحظ أنه يخضع لتغير سريع من حيث الإبداع و التطبيق و استخدام تقنيات جديدة و متطورة ،و عليه كان لزاما على المؤسسة في هذا الجو المتغير و المنافسة الشديدة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد لها ،و تراقب و ترصد كل صغيرة و كبيرة على منافسيها ، ما يؤهلها لأن تكون رائدة و سائدة من خلال تعميق فارق عدد مشتركيها مقارنة بمشتركي المؤسسات المنافسة.

و بناءا على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي :

كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة ؟

و لتدعيم هذه الإشكالية ،ارتأينا طرح التساؤلات التالية :

1- ما هي أساسيات الفكر الإستراتيجي للمؤسسة ؟

2- ما أهمية نظام المعلومات في نجاح اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة ؟

3- كيف يتم تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية ؟

4- كيف يمكن الاستفادة من وجود نظام لليقظة من أجل إحداث التغيير في المؤسسة ؟

5- ما واقع اليقظة في مؤسسات اتصالات الهاتف النقال بالجزائر ؟

الفرضيات :

للإجابة عن هذه الإشكالية ،تم وضع الفرضيات التالية :

1- البناء المنهجي لإستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم إلا بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها و التحليل الدقيق لقدراتها.

2- اليقظة الإستراتيجية ما هي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة.

3-يؤدي نظام يقظة إستراتيجية إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم و متطلبات البيئة التنافسية.

4- ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس ".

مكانة الموضوع من الدراسات السابقة :

موضوع بحثنا هذا يركز على اليقظة الإستراتيجية كوسيلة و مدخل من مداخل التغيير في المؤسسة و هو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية و لكن بإشكاليات مختلفة. من بين هذه الدراسات نذكر:

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة " نحاسية رتيبة "*بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"* ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2003، و اقتصرت الباحثة في هذه الدراسة على دراسة أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية و المتمثلة في اليقظة التنافسية و حاولت تطبيق دراستها على الخطوط الجوية الجزائرية ،و خلصت الدراسة إلى انعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.

– مذكرة مقدمة لنيل شهادة ة الماجستير المقدمة من طرف الباحث "عليوات رفيق" بعنـوان *" إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهـاتف النقـال مـوبيليس"* المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.و الباحث حاول من خلال هذه الدراسة اقتراح نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس للتحسين من تنافسيتها.

– مذكرة مقدمة لنيل شهادة ة الماجستير المقدمة من طرف الباحث " كرومي سعيد " بعنوان *" أهميـة اليقظـة الإسـتراتيجية فـي تفعيـل قـرارات المؤسسـة الجزائريـة "* ، جامعـة عبـد الحميـد بن باديس مستغانم،كلية الحقوق و العلوم التجارية،قسم علوم التسيير،2009/2008،و حاول الباحث في دراسته توضيح كيف يمكن أن يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتصويب قرارات المؤسسة الجزائرية و قام بإجراء دراسة مقارنة بين موبيليس جيزي و نجمة،و توصل من خلال دراسـته أنـه على مستوى المتعاملين الثلاث لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم و رسمي و خاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها و بين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع اليقظة الإستراتيجية ،إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية أمـا الدراسـة الثانيـة ركزت على ضرورة إرساء نظام لليقظة من أجل تحسين تنافسية المؤسسة و الدراسة الثالثة علـى أهمية اليقظة في تفعيل القرارات. فما بين دور و ضرورة و أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنميـة و تحسين تنافسية المؤسسة و أهميتها في تفعيل القرارات يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حـول اليقظة الإستراتيجية كوسيلة و مدخل من مداخل التغيير في المؤسسة.

دوافع البحث :

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث و تجعله يتمسك بموضوع بحثه و منها الموضوعية و الذاتية، و عليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة .و يمكن إيجاز هذه الدوافع فيمـا يلي :

- **الدوافع الذاتية :** تتمثل في الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحـوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لاختياره.

• **الدوافع الموضوعية** : تتمثل في كون أن المؤسسات تعيش حاليا منافسة شرسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح الذي يتمكن من القيام بتحليل دقيـــق لبيئتـــه و اكتشـــاف التهديدات و الفرص المتواجدة بها ، و بالتالي مواكبة هذه التطورات و إجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق و الريادة .إذن الدوافع الموضوعية تتمثل في كون الدراسة موضوع الساعة.

أهمية الدراسة :

و تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شـــديدة علـــى جميـــع الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي و خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

أهداف الدراسة :

و من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة.و بصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية :

1- محاولة إبراز مفاهيم و عمليات الإدارة الإستراتيجية.

2- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة.

3- إبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال أو منتوجات المؤسسة و كيفية صـــياغة إستراتيجية المؤسسة.

4- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية و كيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة.

5- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير و تحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة و التغيير في المؤسسة.

منهجية البحث :

للإجابة على إشكالية هذا البحث و إثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصـــفي التحليلي ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمـــس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث

خاصـــة المتعلقـــة منهـــا بتحليـــل بيانـــات الاســـتبيان الموجـــه لعمـــال شـــركة الهـــاتف النقـــال بالجزائر " موبيليس "،والمخصص لإتمام انجاز الدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة :

و قد تم تقسيم موضوع البحث إلى أربع فصول يمكن عرضها على النحو التالي :

الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان " مدخل للفكر الإســـتراتيجي للمؤسســـة " ،و يتضـــمن ثـــلاث مباحث ،الأول منها يتناول عموميات حول الإدارة الإستراتيجية،و الثاني التحليل الإســـتراتيجي لبيئـــة المؤسسة،أما المبحث الثالث فيدرس صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

أما **الفصل الثاني** فتم فتم تخصيصه لدراسة المعلومات كمورد إستراتيجي لليقظة و هـــو بـــدوره تـــم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،يتناول الأول منها المعلومات في المؤسسة أما الثاني فيتضمن مـــدخل عـــام لليقظة الإستراتيجية ،و الأخير يتضمن أنواع اليقظة الإستراتيجية.

و **الفصل الثالث** فيدرس إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية لإحداث التغيير و هذا من خلال ثلاث مباحث حيث يدرس المبحث الأول مراحل اليقظة الإستراتيجية ،و الثاني يعرض مفاهيم حـــول التغييـــر و الثالث يدرس إحداث التغيير و مقاومته.

و لقد جاء **الفصل الرابع** بعنوان : واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائريـــة للهـــاتف النقـــال موبيليس ،و هذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في مجمله إســـقاط للدراســـة النظريـــة فـــي الواقع ، حيث يتضمن هو الآخر ثلاث مباحث ،جاء الأول منها لدراسة تطور سوق اتصالات الجزائر الذي يفرض إرساء يقظة إستراتيجية ،أما المبحث الثاني فخصص لدراسة وصفية إحصائية لمؤسســـة الجزائر للاتصالات " موبيليس " ،و المبحث الأخير خصص لتحليل نتائج الاستبيان بغيـــة معرفـــة و تشخيص واقع اليقظة الإستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير في هذه المؤسسة.

الفصل الأول:

مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة

الفصل الأول:مدخل للفكر الإستراتيجي للمؤسسة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام ،و الفكر الإســـتراتيجي للأعمال بشكل خاص،مما أدى إلى تراكم معرفي و خبرة علمية واسعة لمؤسسات الأعمال.و تحـــرص المؤسسات الناجحة على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل.

و لكي تحقق المؤسسة ذلك يجب عليها تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي على عاتقها يـــتم تحقيق أهداف المؤسسة ابتداءا من تحديد رسالة المؤسسة و تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية لتحديـــد نقاط قوتها و ضعفها ،و كذا الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها و مـــن ثـــم صـــياغة الخطـــة الإستراتيجية المناسبة و تحتاج هذه الأخيرة إلى مهارات فكرية و تحليلية لأنها المرحلة التي توضـــع فيها الخطط طويلة الأمد.

أما مرحلة التطبيق و التنفيذ الإستراتيجي هي المرحلة الأساسية قبل المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية إذ يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أنشطة و تصرفات فعلية ملموسة من خلال تنمية البرامج و الإجراءات و الموازنات.و تأخذ الإدارة العليا للمؤسسة على عاتقها مهمة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ و بعد التنفيذ من خلال الرقابة الإستراتيجية.

و على هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- **المبحث الأول :عموميات حول الإدارة الإستراتيجية**
- **المبحث الثاني : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة**
- **المبحث الثالث : صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة**

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

لقد شهد عقد التسعينات إعادة هيكلة جوهرية في مؤسسات الأعمال من أجل تحسين قدرتها على المنافسة و التعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء و احتياجاتهم،و كذلك للتكيف مع توجهات و سياسات الحكومات و غيرها من التعديلات التي طرأت على نسيج الحياة على مستوى العالم ،و بالتالي هناك تحديات تواجه المؤسسات و تجبرها على تعديل و تغيير دورها و بنيتها المؤسسية و أطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة على مستواها.

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب و أدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا و الإشكاليات و التعقيدات التي تواجه المؤسسات ،و تعد الإدارة الإستراتيجية واحدا من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير و مع المستقبل بصفة عامة .

و من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى :

- مقدمة في الإدارة الإستراتيجية
- مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية
- رسالة المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الإدارة الإستراتجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر و ذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد و بناء العلاقات بالبيئة الخارجية و الداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة و تحليل المنتجات و الأسواق،و بحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات و الأهداف طويلة الأجل.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها مايلي : [1]

حسب DAVID هي " علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ".

[1] مؤيد سعيد سالم،**أساسيات الإدارة الإستراتيجية** ،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،قطر،2005،ص ص :17-18.

و يؤكد العالمان THOMPSON,STRICKLAND على أن الإدارة الإستراتيجية هي :" العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ،و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة."

أما HIGGINS,VINCZE يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها".

كما يعرف ANSOFF الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها " [1].

إن تفحص هذه التعريفات يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد و يهمل العلاقات البيئية ،و بعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها و غاياتها ،بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد التنظيمية،و على أنها علم و فن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة.و في هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة و تحديد رسالتها و كذا أهدافها على المدى البعيد و دراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها لبيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و كذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و مراقبتها و تقويمها .

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تشير البحوث و الدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي [2]:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد،حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف و المستجدات ،و يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**،مجموعة النيل العربية،مصر،1999،ص 33.
[2] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،**الإدارة الإستراتيجية:منظور منهجي متكامل**،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،الأردن،2007،ص 50.

◆ إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات و قابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية .

◆ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ،و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج ايجابية .

◆ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية ،إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة ،و ليس كتهديد

◆ تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد و الإمكانات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظائفية في المؤسسة.

◆ تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات أو رقابتها.

3. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة من خلال عشرات السنين و يرى GLUCK أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية و هي :

3. 1. مرحلة التخطيط المالي الأولي:

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على إستعاب متغيرات بيئة العمل لبساطتها و البطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها .إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات،ند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط و تنفيذ الخيارات بمفردها.

3. 2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ:

هنا حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات ،و أصبح التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها و البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي و لكن بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات ،وزيادة التغيرات البيئية ،طورت إدارات مؤسسات الأعمال أساليبها و طرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3. 3. مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي :

مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة و اشتداد المنافسة.أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفوءة،و بذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة و يمكن هنا تقسيم هذه المرحلة إلى الآتي :

3. 3. 1. مرحلة التخطيط البعيد الأمد:

إن التخطيط بعيد الأمد في حقيقته امتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد نتيجة قـدرة المؤسسة على تطوير وسائل تنبؤ حديثة تستكشف مديات أبعد.إلا أنه مع التغيرات و سرعتها ،أصـبح هذا النوع من الخطط غير كاف و هذا لسببين هما :

الأول : تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية حيث اعتمدت إدارة المؤسسات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد اجراء تعديلات بسيطة عليها.

الثاني: مع حدة المنافسة و بطء نمو الأسواق أصبح التنبؤ طويل الأمد غير مناسب مما دعـا إدارات المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات و طرق أخرى.

3. 3. 2. مرحلة التخطيط الشامل:

مع التوسع و التعقد في علاقة المؤسسة مع بيئتها ،و مع كبر حجم المؤسسـات و انتشـارها الجغرافي و ما يترتب على ذلك من استقلالية أكبر لنشاطات هذه الأعمال أصبحت الإدارة الرئيسـية للمؤسسة تواجه صعوبات في تخصيص الموارد و الرقابة على عمليات التخطيط لهذه الأعمال المتعددة و لذا ظهرت فكرة التخطيط الشامل لتعالج هذه النقائص و هي لا تختلف عن التخطيط بعيد المدى من حيث رؤية المستقبل ،لكنها تضيف تصورا مشتركا من خلال إعطاء قدرة أكبر للإدارة العليا للمؤسسة في توجيه و رقابة العمل.

3. 3. 3. مرحلة التخطيط الإستراتيجي :

تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح فـي الصناعة حيث بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية و تحديد قدرات المؤسسة بمـا يتلاءم و احتياجات الأسواق. و قد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفوءة عن طريق حشد قدرات المؤسسة على النظر بجدية إلى نفسها و إلى منافسيها و مع ذلك ظهرت مشكلتان همـا:

الأولى: إبعاد الجزء التشغيلي من المؤسسة من عملية التخطيط الإستراتيجي و هذا أدى إلى مشـــكلات في تنفيذ الإستراتيجية .

الثانية:أدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا.

3. 4. مرحلة الإدارة الإستراتيجية :

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب و طرق و نماذج و أدوات تحليلية مختلفة.فهي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري و التنظيمي . حيث أعطـــت إجابـــات منهجية علمية و عملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو تعـــارض فـــي الأساليب و الإجراءات الإدارية المستخدمة.ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجـــد تنـــاقض و تعارض بين العالمية و المحلية في التركيز على الأسواق و المستهلكين ،و كذلك بين المعايير النوعية و الكمية المتداخلة و بين المركزية و كذلك بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي . و المؤسسات سابقا كانت تركز على الإدارة التشغيلية العملياتية حتى لو استخدمت مختلف أساليب و طرق التخطيط ،فـــي حين يجب أن تكون هناك ملائمة و انسجام مع إدارة أخرى بمنظـــور فلســـفي جديـــد و هـــي الإدارة الإستراتيجية التي تركز على بناء و تجديد لإمكانات و موارد المؤسسة.

المطلب الثاني : مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية

مثلما نجد أن هناك منطقا لتحديد الاتجاهات لغرض وضع هرم معين للأهداف ،فإن هنالك مبدأ أساسيا يرافق ذلك لغرض تطوير خطة إستراتيجية على جميع المستويات الإدارية من أجـــل تحقيـــق الأهداف الموضوعة عند ذلك المستوى و لهذا نجد أن للإدارة الإستراتيجية ثلاث مستويات ،كما تمـــر بثلاث مراحل.

1. مستويات الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية :[1]

1. 1. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة (الشركة الأم) :

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها و حشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ،و بيئة الأعمال الدولية .و في هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.

1. 2. الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :

و في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية ،و تحديـــد إمكانيـــة الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.و في هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية علـــى الأسئلة التالية:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة و مبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفوءة و فعالة ؟

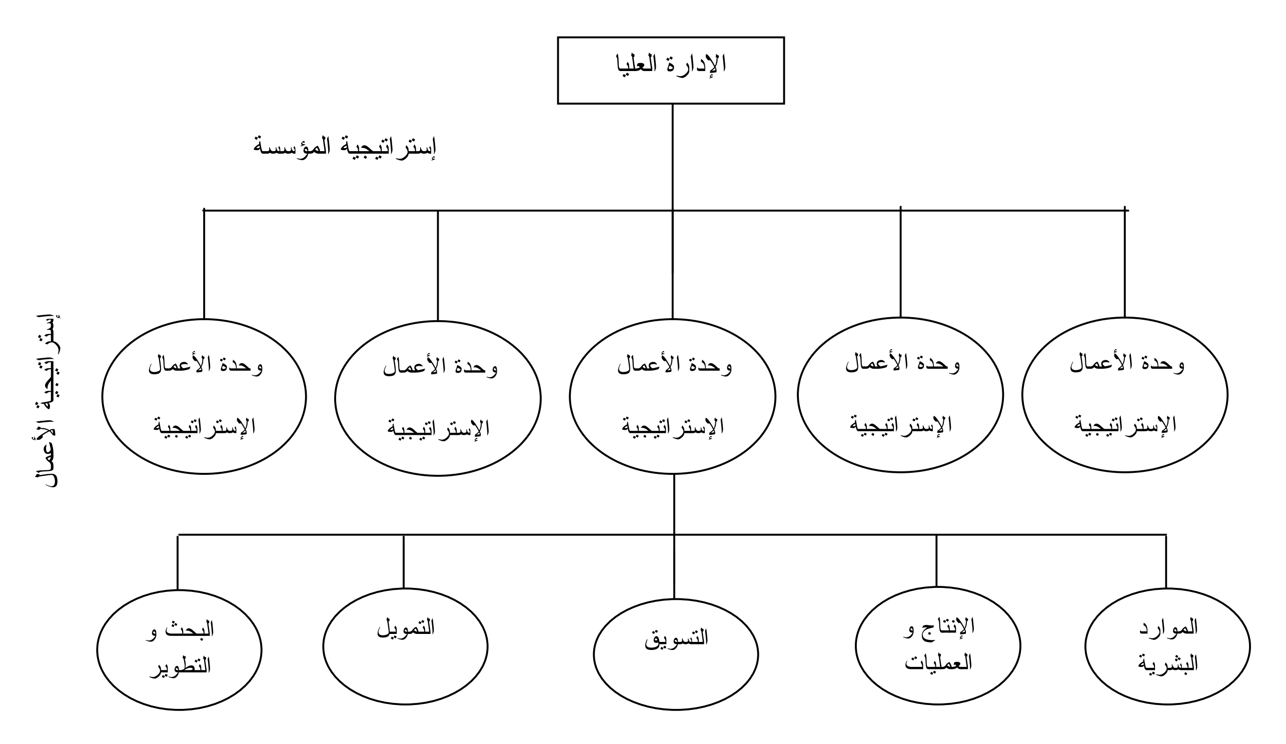
إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسئولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كـــل الأنشـــطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور،**الإدارة الإستراتيجية :إدارة جديدة في عالم متغير** ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الأولى،عمان،2004،ص 52.

1. 3. الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي :

لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية :وظيفة الإنتاج ،الأفراد ،و التسويق ،و الشؤون المالية ... الخ ،لذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية،و بمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق ،و خطط إستراتيجية للإنتاج ،و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات ،و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

و الشكل أدناه يوضح مختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره،ص 46.

شكل رقم (01):مستويات الإدارة الإستراتجية

2. عمليات الإدارة الإستراتيجية :

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي :

2. 1. مرحلة التصميم :

و يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي.و هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- تحديد رسالة المؤسسة
- تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل
- دراسة البيئة الخارجية و الداخلية.و تحديد الفجوة الإستراتيجية.

2. 2. مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات ،و تتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ،و رسم السياسات و تخصيص الموارد المادية و البشرية و توزيعها بين بدائل الإنفاق.كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي و إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات.[1]

2. 3. مرحلة التقييم :

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية.و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة و اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية .

المطلب الثالث : رسالة المؤسسة

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة و فكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى.

1. مفهوم رسالة المؤسسة:

إن مفهوم رسالة المؤسسة ينصب أساسا على الغاية الأساسية لوجودها و المجال الإستراتيجي الذي تنشط فيه،فهي توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة و التي تميزها عن غيرها من

[1] محمد أحمد عوض،**الإدارة الإستراتيجية:الأصول و الأسس العلمية**،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،ص 16.

المؤسسات الأخرى ،كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة و الأسواق و الأولويات ، فهي إذن نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية.

2. أهمية وضع رسالة المؤسسة :

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تركز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال.و ترجع أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال إلى المزايا الآتية :

◆ تعمل على توحيد الجهود داخل المؤسسة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

◆ تعطي الرسالة معايير موحدة و مقبولة لأساليب تخصيص الموارد.

◆ تسهل تعامل الأطراف الخارجية و الداخلية مع المؤسسة نظرا لوجود فلسفة واضحة لها.

◆ تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشدا واضح لها.

◆ تحدد اتجاهات التوسع و النمو في المنتجات و الخدمات و الانتشار الجغرافي حيث تضع المؤسسة حدودا واضحة لاتجاهات التوسع.

◆ تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المؤسسة لإبرازها.

◆ تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا و إصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة و معلنة بطريقة رسمية.

3. عناصر رسالة المؤسسة:

رغم اختلاف مؤسسات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المؤسسة .إلا أنه يوجد إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة هي كالآتي :[1]

- مجال عمل المؤسسة :

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق .

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره،ص 191.

- **عملاء المؤسسة :**

إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها،و بالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء،ليس بالمنظور الآني بل و احتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات و خدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.

- **المنتجات و الخدمات :**

إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات و الخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق و تلبي حاجة العملاء.

- **أسواق المؤسسة :**

أين تنافس المؤسسة ؟ و في أي الأسواق تكون هذه المنافسة ؟ إن التحديد الدقيق و الجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات و المعايير، و كذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المؤسسة القدرة على التركيز عليها و خدمتها بشكل أفضل.

- **التكنولوجيا :**

تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة ،و يجب على المؤسسة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا و الاستفادة منها.

- **أهداف البقاء و النمو و الربحية :**

رغم أن البقاء و النمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات ،إلا أنه نتيجة لعوامل اقتصادية و سياسية تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقائها في الصناعة.فهناك قوانين منع الاحتكار التي تضع حدودا لنمو المؤسسات .كما أن نفاذ المادة الخام مثلا قد يحدد فترة بقاء المؤسسة في الصناعة.

- **الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة :**

يعني مجموعة المبادئ الأخلاقية و القيم و أنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات و سلوك العاملين بها.و تحدد المؤسسة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في الصناعة التي تعمل بها.

- إدراك المؤسسة لإمكانياتها :

إن أحد المحددات الهامة لنجاح المؤسسة هو إدراك نقاط قوتها بالمقارنة بالمنافسين في السوق الذي قررت العمل فيه ،ثم بناء الإستراتجيات التي تعمل على تعظيم إستغلال نقاط القوة و تجنب المنافسة في المجالات التي يتفوق فيها المنافسون عليها لحين إصلاح نقاط الضعف.

- السمعة و الشهرة المؤسسية :

و تمثل انطباعات الجمهور حول المؤسسة و مدى استجابتها و اهتمامها بالجوانب الأخلاقية و البيئية و الاجتماعية في العمل.

- الموارد البشرية في المؤسسة :

يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المؤسسة،و لا يمكن تقليدها بسهولة،لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المؤسسة و تعطيها حقها من الأهمية.

- الموردون :

يمثل الموردون مصدر الحصول على المدخلات من المواد الأولية بالنسبة للمؤسسات الصناعية ،و السلع الجاهزة بالنسبة للمؤسسات التجارية ،و القوى العاملة لقطاع الخدمات ، و على المؤسسة أن تحدد في رسالتها الاتجاه العام الذي يمثل التوجه الرئيسي لها في التعامل مع الموردين بمعنى أن تحدد في رسالتها الخصائص الأساسية التي سوف تصر على توافرها فيمن تتعامل معهم من الموردين .

المبحث الثاني : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة،للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية،و اكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية ،و ذلك من اجل تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة و بعدها تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة.

و قد اشتمل هذا المبحث على دراسة ما يلي :

- البيئة الخارجية للمؤسسة
- البيئة الداخلية للمؤسسة
- البدائل الإستراتيجية و أساليب التحليل الإستراتيجي

المطلب الأول : البيئة الخارجية للمؤسسة

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة و تتكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار و البقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية. حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيدا و اضطرابا و تتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات و التطورات المفاجئة ،و هذا ما يفرض على المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة الاهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها.

1. مفهوم البيئة و البيئة الخارجية :

1. 1. مفهوم البيئة :

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمؤسسة فيقع خارجها و لا يكون جزاءا منها. في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعا بشمول المكونات و الأبعاد الداخلية للمؤسسة ،إضافة إلى المكونات و الأبعاد الخارجية التي تحيط بها.و هكذا فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية.و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها ، و طبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها و بشكل متوازن و حركي ،و يعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم.[1]

1. 2. مفهوم البيئة الخارجية :

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، و تتعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها .و تشمل العملاء،و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها ،و المنافسين،و جماعات التأثير ،أو الضغط.[2]

[1] طاهر منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص 253.

[2] مصطفى محمود أبو بكر ، **المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية** ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،ص 203.

و هذا يعنى أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر جميع مـدخلات المؤسسـة حيـث يـتم الحصول منها على المال و المواد و الموارد البشرية وغيرها من مستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها ،و إلى البيئة الخارجية يتم تقديم المنتجات من سلع و خدمات .

2. مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة :

إن كون أن البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال شاملة و معقدة ،فقد طورت منهجيات مختلفـة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها.و نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلـى وجـود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتثمل الأول منها بالبيئة الكلية ،و الثاني بالبيئة الصناعية.

2. 1. البيئة الكلية :

تتكون البيئة الكلية للمؤسسة من مجموعة من القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسـية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة.[1]

و هذه القوى توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليهـا.و فيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية :[2]

2. 1. 1. القوى الاقتصادية :

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع ،كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة.و تتأثر المؤسسات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي، فمثلا تقليل الإنفـاق الحكومي يمثل تهديدا للمؤسسات التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق ،و انخفاض سـعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسع.و هذه بعض القوى الاقتصادية التي تعمل في البيئة الكلية :

- معدل الفائدة
- الميل للإنفاق
- الميل للادخار

[1] محمد أحمد عوض،مرجع سبق ذكره ،ص 97.
[2] نفس المرجع أعلاه،ص 98.

- معدل التضخم
- تقلب الأسعار
- متوسط الدخل الفردي
- السياسات الاقتصادية و المالية .

2. 1. 2. القوى الاجتماعية :

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم و العادات و التقاليد ،و الخصائص السكانية و الخصائص المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية و العالمية . و التغير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابيا أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس قد يكون سلبيا .و من بين هذه القوى الاجتماعية ما يلي:

- عدد المواليد
- معدل الزواج
- مستوى الثقافة و التعليم
- عدد النساء العاملات
- توزيع السكان
- عادات الشراء

2. 1. 3. القوى السياسية :

القوى السياسية هي تلك القوى التي تحركها القرارات و القوانين و السياسات الحكومية ،كمنح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة ، و في نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية .و هذه بعض القوى السياسية :

- الضرائب و الرسوم
- الإعفاءات الجمركية
- قوانين حماية البيئة
- تأثير الانتخابات
- الاستقرار السياسي و القرارات السياسية.

2. 1. 4. القوى التكنولوجية :

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجــات .و تعتبــر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية.فنجد بعض المؤسسات تتعرض لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون و هذا ما ينجر عنه انخفاض في جودة منتجاتها و ارتفاع في تكلفتها، في حين أن المؤسسات التــي تعتمــد علــى مســتوى مــن التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدمها التكنولوجي .و من بين القوى التكنولوجية ما يلي :

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون
- طرق الحصول على التكنولوجيا
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة
- التكنولوجيا الحديثة في التسويق

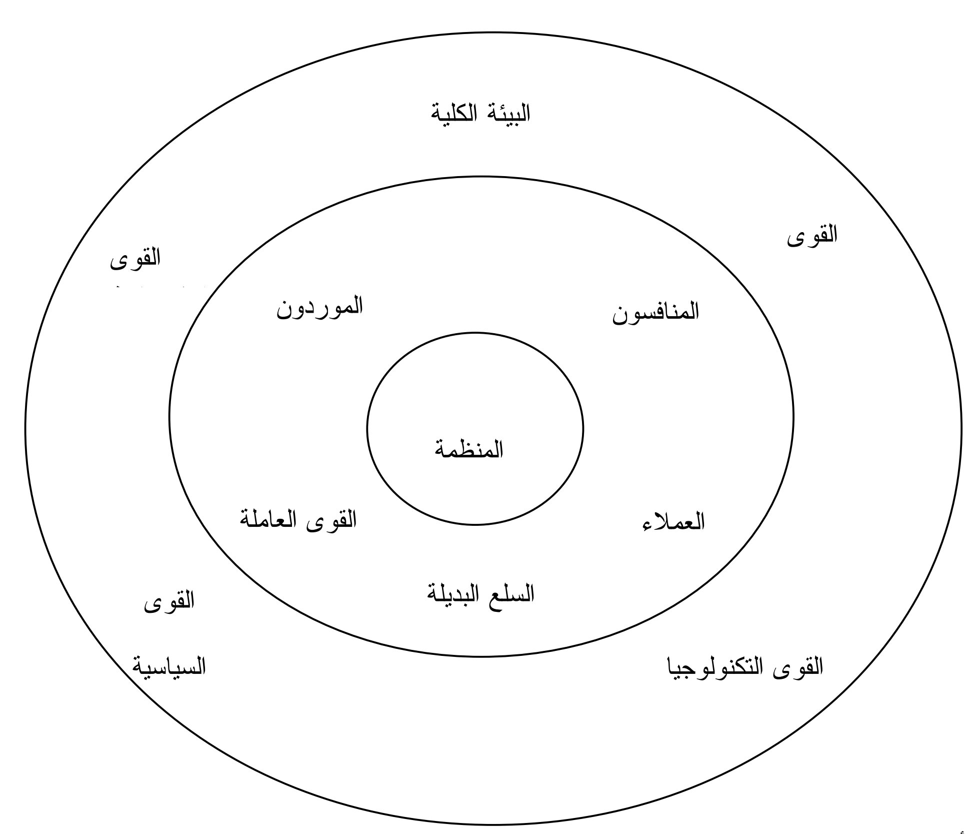
2. 2. البيئة الصناعية :

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة و على غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ،و يمكن أن يطلق عليها البيئــة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و تتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات .و تــؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المؤسسة في السوق و على ربحيتها

و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و على قدرتها على المحافظة على العمالــة الجيدة.و تتكون البيئة الصناعية من القوى الآتية :

- المنافسين الحاليين
- المنافسين المحتملين
- العملاء
- الموردين
- القوى العاملة
- السلع البديلة.

و الشكل التالي يوضح مختلف مكونات البيئة الخارجية:



المصدر : محمد أحمد عوض،مرجع سبق ذكره ،ص 96.

الشكل رقم (02) : مكونات البيئة الخارجية

3. تحليل البيئة الخارجية :

إن التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسات عملية مهمة لكنها لا تكفـــي لتحقيق الغرض من وراء التخطيط الاستراتيجي .إذ مازال هناك العديد مـــن الخطـــوات الأساســـية و المطلوبة لتعظيم المنافع الناجمة عن دراسة البيئة الخارجية .و هذه الخطوات هي : جمع المعلومـــات عن البيئة ،و استكشاف التهديدات و الفرص الموجودة في البيئة ثم العمل على تحليلها بشكل جيد.[1]

[1] مؤيد سعيد السالم،مرجع سبق ذكره،ص 102.

3. 1. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية (الاستخبار الصناعي):

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الاستراتيجي حيث لا بد من تحديد نوعية و مصادر الحصول على المعلومات و تحديد الشخص المسئول عن ذلك ،و ينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية :[1]

- كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة ؟

و يتم ذلك من خلال العديد من الأساليب منها : المناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية،و التقارير التي يعدها و يقدمها المدراء.

- ما طريقة الحصول على المعلومات ؟

و هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل :

- الوزارات و الهيئات الحكومية
- التقارير و النشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية
- مكاتب الاستشارات الإدارية
- الغرف التجارية و الصناعية
- المجلات العالمية و المتخصصة
- النشرات عبر شبكة الانترنت
- أفراد ذوي اختصاص في هذا الميدان

- من المسئول عن جمع المعلومات ؟

يجب أن تكون هناك وحدة تنظيم مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل يسهل فهمه ، و تحليله و خزنه و تشغيله ،حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية الحية ،و يجب ملاحظة و دراسة الأهمية النسبية للمعلومات و توقيت جمعها.

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور ،مرجع سبق ذكره ،ص 155.

3. 2. التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة :

تستدعي الضرورة بعد قيام الشركة بجمع المعلومات عـن أوضـاع بيئتهـا الحاليـة،تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا. ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي هـو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام .لذلك يجب أن تضع المؤسسة خططها المستقبلية علـى أساس التنبؤ .و التنبؤ هو مجموعة الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل.

3. 3. تحليل الفرص و التهديدات :[1]

على المؤسسة أن تستعرض نتاج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في الصناعة و في البيئة الكلية و المتاحة للمؤسسة، و كذلك التهديدات التي تفرضها البيئة الكلية و البيئة الصناعية على المؤسسة.و على المؤسسة أن تضع كل من الفرص و التهديدات التي تم رصدها من خلال تقيـيم البيئة الخارجية في العمود الأول لقائمة نتائج تقييم البيئة الخارجية .و في العمود الثاني تحدد المؤسسة الأهمية النسبية للفرص و التهديدات في الصناعة بشكل عام.بمعنى أن هذا العمود يبين مقدار التـأثير الايجابي النسبي ،أي بالنسبة للفرص الأخرى ،على نجاح مؤسسات الصناعة ،ففي صناعة المقاولات قد تكون قيمة الأهمية النسبية التي تتمثل في وجود مشروعات توسعية حكومية و الأهمية هي 0.18 و معنى ذلك أن هذه الفرصة تساوي 18 % من إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة ،فـي حـين أن توافر القروض قصيرة الأجل رغم أنها فرصة إلا أن أهميتها النسبية قيمتها 0.02 بمعنى 2 % مـن إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة.و بالمثل يتم تقييم قيمة الأهمية النسبية للتهديـدات المفروضـة على الصناعة ،فقد تكون قيمة الأهمية النسبية لوجود بدائل قريبة من منتجات الصناعة هي 0.12 أي أن قيمة التهديد تساوي 12 % من إجمالي التهديدات المفروضة على الصناعة .و من المنطقي ألا تزيد مجموع الأهمية النسبية لكل عناصر الفرص و التهديدات عن 1 صحيح.

أما العمود الثالث فيخصص لرتبة المؤسسة،أي مكانتها في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لهـا في الصناعة.و تتكون درجات الرتب من خمسة درجات . فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة بخمسة ،فمعناها أنها من أقوى مؤسسات الصناعة احتمالا للاستفادة من الفرص.أما إذا قيمـت بسـالب خمسـة (5−) فمعناها أنها من أكثر مؤسسات الصناعة تعرضا للتهديدات .

[1] محمد أحمد عوض مرجع سبق ذكره ،ص ص :196-197.

و العمود الرابع يخصص لتقييم المركز التنافسي للمؤسسة ،و ذلك بضرب الأهمية النسبية للفرصة أو التهديد في رتبة المؤسسة في الصناعة.

و يمكن توضيح ما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم (01): قائمة تقييم البيئة الخارجية

الفرص و التهديدات	الأهمية النسبية للعنصر	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي للمؤسسة
- فرصة 1 - فرصة 2 - فرصة 3 - تهديد 1 - تهديد 2 - تهديد 3			
المجموع	1		

المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معلومات مجمعة

المطلب الثاني : البيئة الداخلية للمؤسسة

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة،و لذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية و دقيقة حتى تضع المؤسسة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية .

1. مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة :

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية ،و يرى CERTO أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمؤسسة الأعمال.لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات و نواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها و التي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجة للمؤسسة. [1]

2. مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة :

قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية ،إلا انه يمكن إجمال هذه المكونات بثلاث مكونات رئيسية و هي : الهيكل التنظيمي ،و الثقافة التنظيمية ،و موارد المؤسسة. و من الضروري إضافة مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح المؤسسة و هو القيادة الإستراتيجية للمؤسسة.

2. 1. الهيكل التنظيمي :

و يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية ،و بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات ،و تتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية ،و هكذا تتشكل الإدارات الرئيسية و الفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي.

إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء لتلبية متطلبات أمرين:

[1] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص 283.

الأول : التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية حيث من الضروري بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات الغير مستقرة.

و الثاني: ضرورة إجراء تغيرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قـدرة علـى تنفيـذ الاستراتيجيات الجديدة.

2. 2. الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمـده المؤسسـة فـي تعاملها مع مختلف الأطراف ،و في أدب إدارة الأعمال. و من المعلوم أن للمؤسسات ثقافات تنظيميـة مختلفة و يمكن تلخيص أهمية الثقافة بالآتي :[1]

- يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية و الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين ، يسمو على المصالح الشخصية.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس و متكامل
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة ،و تحدد سلوك العاملين كدليل و مرشد مهم.
- تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء و هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

2. 3. الموارد :

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة و غير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها و أدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد و استغلالها بشكل كفء لتحقيق ميزات و قدرات تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين و بالتالي تحتاج هذه الموارد أن توضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقييمها و تثمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة و الضعف فيها،و بالتالي القدرة علـى صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور،مرجع سبق ذكره ،ص 201.

2. 4. القيادة الإستراتيجية :

إن المؤسسات الفاعلة و الكفوءة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تتفرد فيها عن غيرها من المؤسسات و هي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة ،و ما نقصده بالقيادة هو الإدارة العليا متمثلة برئيس مجلس الإدارة و المدير العام و فريقه ،و كذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تبني إدارات مساندة و محللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية و التقنية .

إن القيادة الإستراتيجية التي تمتلك خيارات واسعة و تتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة و غاياتها و إيصالها إلى كافة الأطراف من جهة،و تتابع عمليات الإشراف و الرقابة و سلامة تطبيق الإستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورية ملحة لنجاح المؤسسات.

3. تحليل و تقييم البيئة الداخلية :

3. 1. تحليل البيئة الداخلية :

يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في وظائف المؤسسة المختلفة مثل وظيفة التسويق ،وظيفة الإنتاج ،التمويل ،الأفراد ،و كذا دراسة الهيكل التنظيمي.و يمكن

تحليل و تقييم هذه البيئة عن طريق حساب النسب أو المؤشرات و المعدلات مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :[1]

- ضرورة مقارنة نسب العام الحالي بالأعوام السابقة حتى يمكن معرفة الاتجاهات هل هي تصاعدية أم هناك تذبذب أو انخفاض.

- ضرورة مقارنة النسب على مستوى الصناعة للتعرف على بعض القدرات التنافسية في مجال النشاطات المختلفة.

- محاولة استخدام أكثر من نسبة لقياس نفس الشيء لتقوية عملية القياس.

و في ما يلي بعض الأمثلة للنسب الممكن استخدامها في مجال الوظائف المختلفة للمؤسسة:

[1] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**،مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع،الطبعة الثانية،الإسكندرية،1997،ص ص:148-149.

◆ **التمويل :**

و يمكن سرد هذه النسب على النحو التالي :

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{أصول متداولة}}{\text{خصوم متداولة}}$$

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

$$\text{الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الديون}}$$

$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

$$\text{حجم التكاليف المالية} = \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{القيمة المضافة}}$$

◆ **الانتاج :**

و يمكن سرد النسب المرتبطة بالعملية الإنتاجية كالتالي :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية (قيمة) الإنتاج}}{\text{كمية (قيمة) عوامل الإنتاج}}$$

$$\text{فعالية الرقابة على الجودة} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المرفوعة للعملاء}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

$$\text{فعالية الآلات} = \frac{\text{إجمالي قيمة (كمية) الإنتاج} \times 100}{\text{قيمة (عدد) الآلات المستخدمة}}$$

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد الساعات الفعلية}}$$

◆ **التسويق :**

و النسب المتعلقة بهذه الوظيفة هي :

$$\text{فعالية الترويج} = \frac{\text{تكاليف الترويج}}{\text{المبيعات}}$$

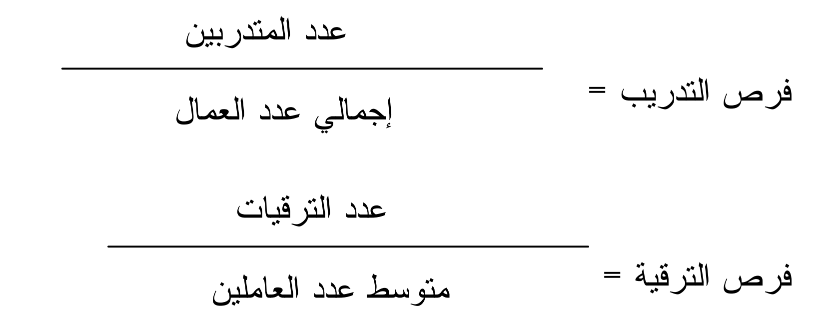
$$\text{فعالية التوزيع} = \frac{\text{إجمالي تكاليف التوزيع}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

$$\text{حصة المشروع من المبيعات الصناعة} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

◆ **الموارد البشرية :**

و نسب هذه الوظيفة هي :

$$\text{فعالية العامل الواحد} = \frac{\text{إجمالي قيمة (كمية) المخرجات}}{\text{عدد العاملين}}$$



متوسط نصيب الفرد من الحوافز = إجمالي قيمة الحوافز / متوسط عدد العملين

3. 2. قائمة نتائج تقييم البيئة الداخلية : [1]

على المؤسسة أن تستعرض نتائج تقييم البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و الضعف لديها،و حتى تقوم بذلك وجب عليها وضع كل النتائج في جدول يدعى قائمة نتائج تقييم البيئة الداخلية .فيتم وضع كل نقاط القوة و الضعف التي يتم رصدها في العمود الأول .أما العمود الثاني نحدد فيه الأهمية النسبية لما يتوافر لديها من نقاط ضعف و قوة للصناعة بشكل عام ، بمعنى أن هذا العمود يبين الأثر الايجابي لتوافر نقطة القوة المعينة في أي من مؤسسات الصناعة ،فالقيمة التي تعطى في هذا العمود تبين الأهمية النسبية لنقطة القوة بالنسبة لنقاط القوة الأخرى.و تأثيرها على نجاح المؤسسات الصناعية.

فتوافر رأس المال هو نقطة قوة هامة في صناعة المقاولات قد تقيمها بما يساوي 18 % من إجمالي نقاط القوة اللازمة للنجاح في هذه الصناعة،في حين أن توافر العمالة المدربة هو أهم نقاط القوة في مؤسسة للاستشارات الإدارية،ربما يتم تقييمه بما لا يقل عن 70 % من إجمالي نقاط القوة اللازمة للنجاح في هذه الصناعة.و من المنطقي ألا يزيد مجموع الأهمية النسبية لمحددات القوة و الضعف عن الواحد صحيح.

و يخصص العمود الثالث لرتبة المؤسسة في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لها في الصناعة.و تتكون درجات الرتب من خمسة درجات ،فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة بـ (+5) ،فمعناها أن المؤسسة واحدة من أقوى مؤسسات الصناعة ،أما إذا قيمت بـ (−5) فمعناها أنها واحدة من أضعف مؤسسات الصناعة.

[1] محمد أحمد عوض،مرجع سبق ذكره ، ص 200.

و العمود الرابع يخصص لتقييم المركز التنافسي للمؤسسة و ذلك بضرب الأهمية النسبية لنقطة القوة أو الضعف في رتبة المؤسسة في الصناعة.

و يمكن توضيح ما سبق في الجدول أدناه

جدول رقم (02) :قائمة تقييم البيئة الداخلية

نقاط القوة و الضعف	الأهمية النسبية للعنصر	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي للمؤسسة
– نقطة قوة 1 – نقطة قوة 2 – نقطة قوة 3 – نقطة ضعف 1 – نقطة ضعف 2 – نقطة ضعف 3			
المجموع	1		

المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معلومات مجمعة

و يمكن ربط التحليل البيئي الداخلي بالتحليل البيئي الخارجي و ذلك من خلال نموذج التحليل الثنائي SWOT و هو اختصار للأربع مكونات الرئيسية له باللغة الانجليزية و هي : نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses،الفرص Opportunities،و التهديدات Threats، كما هو موضح في الشكل التالي :

البعد الخارجي

فرص

إستراتيجية Maxi-Maxi

استخدام نقاط القوة من أجل جذب و استغلال و الاستفادة من الفرص

إستراتيجية Mini-Maxi

البحث عن الحلول للتكيف مع الفرص

تهديدات

إستراتيجية Maxi-Mini

الاعتماد على نقاط القوة للحد من التهديدات

إستراتيجية Mini-Mini

البحث في آن واحد عن تخفيض التأثيرات السلبية الداخلية و الخارجية

البعد الداخلي

نقاط القوى

نقاط الضعف

المصدر : Armand Dayan et autres,**manuel de gestion,**volume 1**,** édition ellipses, Paris,1999,p148

شكل رقم(03):مصفوفة SOWT

المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية و أساليب التحليل الإستراتيجي

بعد دراسة المؤسسة لبيئتها الخارجية و الداخلية ،و تحديد الفرص و التهديدات المتواجدة في بيئتها و كذا نقاط القوة و الضعف لديها ،تقوم بإيجاد و اقتراح مجموعة من البدائل الإستراتيجية و اختيار ما يناسب وضعيتها و إمكانياتها .

1. ماهية البدائل الإستراتيجية :

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية،وفق مجموعة المتغيرات فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة ،و ذلك من أجل إجراء عملية التقويم لها ثم اختيار

أفضلها.و هو الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال.و البدائل الإستراتيجية للمؤسسة تتضمن ثـلاث أنواع من الإستراتيجيات العامة :

إستراتيجيات النمو،إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات الانكماش .

1. 1. استراتيجيات النمو :

تسعى المؤسسات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعـات ،و خفـض كلفة الوحدة المباعة نتيجة الاستفادة من منحنى الخبرة و من ثـم زيـادة الأربـاح. و يوجـد ثـلاث استراتيجيات للنمو يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. 1. 1. إستراتيجية التركيز :

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثـر (أو سـوق معين) تتمتع فيه بميزة نسبية كما يتم سحب موارد المؤسسة من تلك الأنشطة أو السـلع الضـعيفة أو المتقادمة أو غير المربحة.

و من أهم مزايا هذه الإستراتيجية هو حصول مؤسسة الأعمال على الخبرة و التجربة الكبيرة نتيجة التخصص.لكن ما يعاب على عليها هو عدم التنويع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و الناتجة عن الظروف البيئية المفاجئة.

1. 1. 2. إستراتيجية التنويع :

إن إستراتيجية التنويع تعني أن تقوم مؤسسة الأعمال بالتوسع من خلال :

- تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة؛
- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

و هذه الإستراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي و من أسباب اعتماد إسـتراتيجية التنويع ما يأتي :

- تنويع المخاطر.

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع .
- تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

1. 1. 3. إستراتيجية المشاركة :

تعد من بين إستراتيجيات النمو السريع و في إطار هذه الإستراتيجية تقوم مؤسستان أو أكثر بالمشاركة بسبب ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة و التي لا تستطيع مؤسسة واحدة تحملها ،و من أكثر أنواع الاستخدامات الخاصة بهذه الإستراتيجية تلك التي تستخدم لغرض الدخول في الأسواق الدولية (كعملية التصدير) .

1. 2. إستراتجيات الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي) :

قد تقرر المؤسسة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير.[1]

و يمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة في الأجل القصير ،لكنها قد تكون خطيرة عند إتباعها على المدى البعيد ،و من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي :

- رضا المؤسسة على أدائها الحالي لذلك تفضل عدم تغييره.
- عدم ميل المؤسسة إلى المخاطرة.
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

1. 3. إستراتيجية الانكماش :

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها ،فهي إستراتيجية دفاعية تستخدمها المؤسسة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع منتجاتها كتدهور المبيعات . و هنا يكون أمام المؤسسة ثلاث خيارات :

- إما تخفيض حجم المبيعات .

[1] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره،ص 411.

- التحول إلى نشاط آخر.
- التصفية و بيع الأصول كآخر حل.

2. أساليب التحليل الإستراتيجي :

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي و من أشهر هذه الأساليب :

- أسلوب تحليل المحفظة
- أسلوب تحليل الفجوة

2. 1. أسلوب تحليل المحفظة :

يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال الإستراتيجية أو لخط منتجات أو الأسواق و هناك العديد من نماذج تحليل المحفظة ،لكن الأكثر شيوعا هي :

◆ النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية و الذي يعرف باسم BCG نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة Boston Consult Group التي قدمت هذا النموذج.[1]

◆ النموذج الذي قدمته شركة جنرال إلكتريك العالمية و الذي يطلق عليه أحيانا اسم نموذج إستراتيجية إشارة المرور GE .

2. 1. 1. نموذج BCG :

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور ،مرجع سبق ذكره ، ص 260.

جدول رقم (03) : نموذج مجموعة بوسطن

معدل نمو السوق / الحصة السوقية	مرتفع	منخفض
مرتفع	* الأرباح:عالية،بشكل متزايد التدفق النقدي،متعادل الاستراتيجيات الملائمة:النمو ،الاستثمار	؟ الأرباح: منخفضة ،غير ثابتة التدفق النقدي:بشكل سلبي الاستراتيجيات الملائمة:النمو ،التركيز
منخفض	الوحدات المدرة للنقدية (بقرة حلوب) الأرباح :عالية ،ثابتة التدفق النقدي:عالي الاستراتيجيات الملائمة:التنويع	الوحدات المتعثرة (كلاب) الأرباح:منخفضة،غير ثابتة التدفق النقدي :بشكل سلبي الاستراتيجيات الملائمة:الانكماش التصفية

المصدر :خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس،**الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي:منهج معاصر**،دار اليازوري،الأردن،2007،ص 247.

◆ **علامة استفهام :**

المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة،و هي تمثل علامة استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأفضل أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو تطوير المنتج ،أم الأفضل التخلص من هذه الأنشطة و التوقف عن إنتاج هذه المنتجات.

◆ **النجوم :**

المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و احتمالا للنمو و التوسع نظرا لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة بالنسبة للمنافسين ،و تعمل في سوق مزدهر لذا يجب عليها هنا المحافظة على مركزها المتميز.

◆ **البقرة الحلوب :**

المنتوجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة سوقية عالية ،و توفر للمؤسسة سيولة ،و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها و حصتها لكن السوق هو الذي تدهور.و يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج و التوسع من أفضل الإستراتيجيات التي تناسب تلك المنتوجات.

◆ **المنتوجات المتعثرة :**

هي المنتوجات الخطرة على حياة المؤسسة ،و تؤثر على غيرها من المنتجات و تجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها ،فهي إذن منتجات ذات حصة سوقية منخفضة و تعمل في صناعة متدهورة لذا ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية الجزئية.

– **جوانب القوة و الضعف في مصفوفة BCG :**

من جوانب القوة لهذه المصفوفة هو قدرة المؤسسة على تصنيف كل قطاعات الأعمال بها على خريطة واحدة ،و مقارنة هذه القطاعات من حيث مساهمة كل قطاع للمؤسسة ككل.بالتالي فإن هذا يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى تستطيع المؤسسة تعظيم مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجية المؤسسة .

أما جوانب الضعف في مصفوفة BCG يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

– تقسيم المصفوفة إلى أربعة خانات (عالي/منخفض) ،هو تبسيط لواقع أكثر تعقيدا مما تشير إليه المصفوفة،حيث أنه هذا الأمر يهمل العديد من الأسواق ذات النمو المتوسط ،و كذلك المنتجات أو وحدات الأعمال ذات الحصة المتوسطة.

- إن افتراض ارتباط الأرباح بالحصة السوقية ،رغم صحته بشكل عام ،إلا أن الأمــر يختلــف مــن صناعة إلى أخرى و من أسواق إلى أخرى،و عادة ما توجد أعمال ذات حصة سوقية واطئة و تحقق أرباح أعلى من أعمال أخرى ذات حصة سوقية أكبر.

- إن المصفوفة تستخدم مؤشرين فقط (حصة المنتج من السوق،و نمو السوق) و هي مؤشرات غير كافية ،و لا بد من إضافة مؤشرات أخرى من أجل دراسة الواقع المعقد.

2. 1. 2. نموذج GE :

ابتكرت شركة General Electric هذه المصفوفة لتحسين نموذج BCG فهو يسمى نمــوذج GE ذو معيارين هما جاذبية الصناعة و قوة النشاط أو الأعمال في الصناعة ،حيث أن جاذبية الصناعة تضم مجموعة من العوامل المتنوعة بالإضافة إلى نمو السوق و هي :حجم السوق، الربح الحــدي،و الكثافة التنافسية،و الخبرة في الإنتاج و التوزيع،و موسمية المبيعات ،فمثلا الصــناعة فــي الأســواق الكبيرة ذات ربح أعلى و منافسين أقل و أضعف و لدى الإدارة خبرة كبيرة في الإنتــاج و التســويق تعتبر الصناعة ألاكثر جاذبية.

أما قوة النشاط فتتحدد بعوامل عديدة : كالحصة السوقية ،و المنافسة السعرية و جودة المنتج و المعرفة بالمستهلك/السوق .

و ما يميز هذا النموذج هو الاعتماد على أكثر من معيار ،و كذا وجود ثلاث درجات للتقــدير (قوي،متوسط،ضعيف) كما هو موضح في الجدول التالي:

قوة الأعمال/المؤسسة

جاذبية الصناعة	عالية	متوسط	منخفضة
عالي	أ		
متوسط		ب	
منخفض			ج

منطقة مرغوبة للاستثمار/النمو(اخضر .امضي)

منطقة متوسطة(أصفر.احذر)

منطقة غير مرغوبة (أحمر. توقف)

المصدر: مؤيد سعيد السالم ،مرجع سبق ذكره ،ص 181.

شكل رقم (04): شبكة جنرال إلكتريك لتخطيط الأعمال

المنتوجات أ:

اللون الأخضر يدل معناه إمضي وواصل،و تمثل وحدة الأعمال التي تتمتع بنصيب سوق عالي و في صناعة جذابة جدا و تتمتع المؤسسة بمركز قوي ،لذا يجب أن تحافظ عليها .

المنتوجات ب :

اللون الأصفر يدل على الانتباه و الإستعداد.و تمثل منتوجات ذات موقع حذر ،لذا لابد على المؤسسة أن تأخذ الحيطة و الحذر تجاهها .

المنتوجات ج :

اللون الأحمر يدل على التوقف ،و هنا يتم التخلي عن هذه المنتوجات لضعف أدائها ،و ارتفاع تكاليفها فهي لا تدر سيولة نقدية أو حتى معطيات إيجابية لذا لا تبقى طويلا في الاستثمار لأنها عديمة النمو.

2. 2. أسلوب تحليل الفجوة :

نقصد بهذا الأسلوب مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمؤسسة أو نشاطاتها (منتجات،أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف)،و عندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإنه يكن لازما على المؤسسة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة، و هذا من خلال هذه الإجراءات:

- القيام بتغيير الخطط الإستراتيجية الحالية للوحدات أو النشاط موضع التقييم.
- إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة إلى الوحدات الموجودة حاليا.
- التخلص من الوحدات أو الأنشطة التي يقع فيها التدهور.
- استخدام بعض التصرفات السياسية بغرض معرفة الظروف التي أدت إلى سوء الأداء و معالجتها.
- تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الوحدات أو الأنشطة على أن يكون هذا الإجراء هو الحل الأخير ،و غالبا ما يتم بوجود إدارة نشطة ذكية قد تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الأداء.

المبحث الثالث : صياغة و تنفيذ الإستراتيجية

لقد زاد الوعي في إدارة الأعمال بضرورة وجود منهج مغاير في الإدارة يأخذ في حسابه ما يفرزه المحيط و البيئة من تغيرات دائمة.و هنا جاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة و رسم سياستها في الأمد الطويل،و تحتاج المؤسسة من أجل صياغة إستراتيجيتها إلى قدرة فكرية وتحليلية كبيرة جدا،ناهيك عن وضعها حيز التنفيذ و التطبيق حيث تحتاج إلى قدرات و

مهارات إدارية و فنية متعددة الأبعاد.و بتحويل الخطة الإستراتيجية المختارة إلى تصـــرفات و نتـــائج ملموسة تواجه الإدارة العليا قضية تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ و ذلك من خلال عملية التقويم و الرقابة الإستراتيجية.

و يتناول هذا المبحث دراسة :

- صياغة إستراتيجية المؤسسة
- تنفيذ إستراتيجية المؤسسة
- الرقابة الإستراتيجية

المطلب الأول : صياغة إستراتيجية المؤسسة

تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي و التحليل البيئي لمؤسسة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعوا القرار عنـــد اتخـــاذ القرارات المختلفة ،و تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات فكرية و تحليلية و تركيبية تأخـــذ بنظـــر الاعتبار إمكانية التوصل الصحيح بين الدراسات و المعطيات و التحليل النظري و الميـــداني ،و بـــين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع لاحقا.

1. أهمية صياغة الإستراتيجية

تتجلى أهمية صياغة إستراتيجية المؤسسة في الأمور التالية:[1]

- تمثل المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة و عمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل و الواقعية الشديدة.

- مساعدة مؤسسة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ،و معرفة المساهمات الضرورية و المطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات ،كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.

- المساهمة في تخصيص و حشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

[1] طاهر منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره،ص 344.

– تمثل القاعدة الأساسية و الانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقا.فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة و واضحة.

2. متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية :

رغم أنه يصعب تحديد و توضيح عمليات لصياغة خطة إستراتيجية مقبولة من جميع مؤسسات الأعمال ،و تفيد في جميع الأحوال و المواقف إلا أن عملية صياغة الخطة الإستراتيجية تتطلب الآتي :

◆ **العمليات التمهيدية :**

و هي نشاطات تتمحور حول خطوط الإرشاد للإستراتيجية و على السياسات التي في ضوءها يتم تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال أربعة مهام رئيسية هي :[1]

– المراجعة النهائية للأهداف و الاستراتيجيات الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف و إمكانية تنفيذها ،و معرفة مدى التوافق بين الوسائل و الغايات.

– تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه مؤسسة الأعمال مستقبلا و مقابلتها مع الخيارات الإستراتيجية المقترحة.

– تهيئة السياسات الإستراتيجية و يتطلب هذا الإجراء مناقشة الموقف الإستراتيجي.و تعني المناقشة دراسة و تحليل المركز الحالي لمؤسسة الأعمال لمعرفة أي الأهداف يمكن أن تطور إستراتيجيات المستقبل باتجاهها هل هي أهداف التسويق،أو أهداف الإنتاج.... و هكذا ، كما يتطلب تخصيص الموارد و الحاجات الأساسية لاستراتيجياتها .

– القيام بدراسات الحالة لتحديد مدى جدوى الخيارات الإستراتيجيات المقترحة.

◆ **الخيار الإستراتيجي :**

هو القرار الذي يتم بموجبه اختيار أفضل خطة إستراتيجية من بين البدائل المعروضة لانجاز الأهداف المرغوبة .

[1] خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص 172.

3. خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية :

إن عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات يمكن إيجازها كما يلي :[1]

- **الخطوة الأولى:**

تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها و أنشطتها الحالية،رغم تغير الظروف المحيطة بها.

- **الخطوة الثانية :**

في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها و التأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

- **الخطوة الثالثة :**

و هنا يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمؤسسة الأعمال ،و بين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه،و هذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتجية.

- **الخطوة الرابعة :**

تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي و المثالي،و تتطلب هذه الخطوة ما يلي :

- استخدام أقصى درجات التفكير و الإبداع.
- العودة إلى الدراسات و الأبحاث التي توضح مزايا و عيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.

- **الخطوة الخامسة :**

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها ،و حجم الفوائد التي يمكن أن تحققها مؤسسة الأعمال ،و كذلك تكلفة و متطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية.

---

[1] خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص 176.

◆ **الخطوة السادسة :**

و هنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية التي تـم الاتفـاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

◆ **الخطوة السابعة :**

يتم هنا إعداد و صياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل و التي تحتوي علـى العديـد مـن العناصر منها :

- توضيح كامل للوضع الحالي لمؤسسة الأعمال.
- توضيح الأهداف التي تسعى مؤسسة الأعمال إلى تحقيقها
- وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

المطلب الثاني : تنفيذ إستراتيجية المؤسسة

إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال و الكفء يمثل المرحلة الأكثر حراجة و صـعوبة و أهمية و تعقيد التي يواجهها المدراء. هذا و تعد أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظريا يمكن أن تؤدي

إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال إجراء التغييرات المطلوبة و الهيكل المناسب و خطـط التشغيل اللازمة و تحفيز العاملين بالالتزام و التنفيذ الفعال لها.

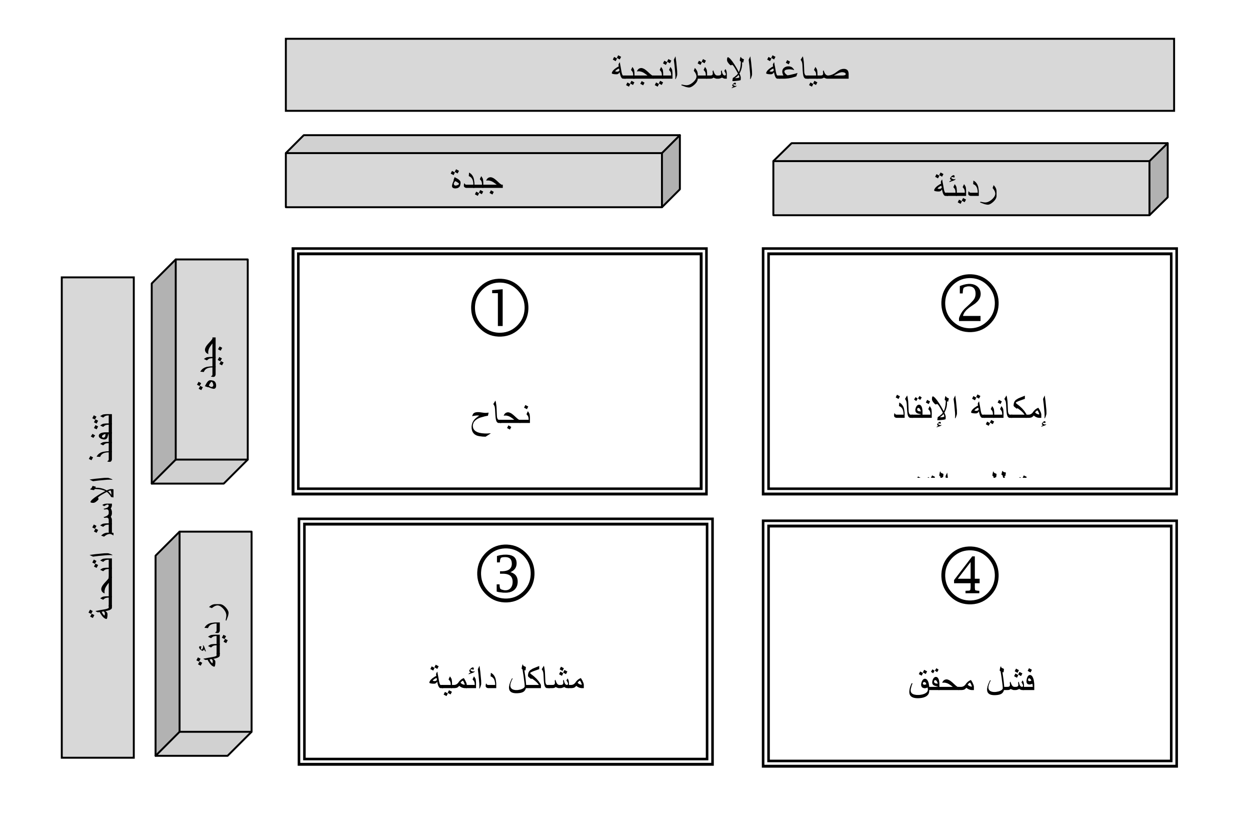
1. ماهية تنفيذ الإستراتيجية :

1. 1. مفهوم تنفيذ الإستراتيجية :

إن التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال و الأنشطة الضرورية المرتبطة بوضـع الإسـتراتيجية المصاغة و المختارة في إطار متطلبات الهيكل و الثقافة التنظيمية المناسبة ،و بناء خطط التشـغيل و السياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع و تحقيق النتائج المستهدفة.و ذلك من خلال ترجمة التوجهات و الأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كالمهام المطلوبـة ،و آليات تنسيقها و طبيعة خطط التنفيذ و مستوى مشاركة العاملين و غيرها من مفردات كثيـرة لازمـة لغرض التنفيذ الفعال.

1. 2. العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها،إلا أن المـداخل الشـمولية و التكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين يتبذلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق وصحيح و مترابط،و في واقع الحيـاة العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة و باستمرار و لفترات زمنية طويلة و عديدة و بشـكل دائـم إلـى تحقيق هذه المعادلة،حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القـدرة علـى استشراف المستقبل بشكل دقيق في الأمد البعيد،و هنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد الـنقص الحاصل في مرحلة الصياغة.أما في حالة كون عمليات صياغة الإسـتراتيجية ،و عمليـات تنفيـذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوادرها البشرية.[1]و الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.



المصدر: خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص 298.

شكل قم (05) : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

---

[1] خالد محمد بني حمدان،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص 297.

وفيما يلي توضيح للخلايا المترتبة على علاقة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها:[1]

(1) النجاح:

تستهدف المؤسسة هده الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صـــياغة محكمـــة ومتقنة لاستراتيجياتها تلعب فيها الإدارة العليا دورا مهما بالإضافة إلى باقي المتخصصين وتنفيذ فعال تساهم فيه بالتزام عالي مختلف أجزاء مؤسسة الأعمال والعاملين فيها.

(2) إمكانية الإنقاذ:

يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صـــياغة الإســـتراتيجية ، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة ، وبشكل مســـتمر يعتقـــد بعض الباحثين أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت تغطي كثيرا من الـــنقص الحاصل في صياغات استراتيجيات من خلال أساليب وأطر فعالة للتنفيذ فيها . لكن الأمر يحتاج فـــي كل الأحوال إلى إجراء تغيرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح متماشية وملائمـــة لمتطلبات عمل المؤسسة.

(3) المشاكل الدائمية:

أن عمليات الصياغة المتقنة للاستراتيجيات لا تعني شيئا إدا لم تنقل هده الاستراتيجيات إلـــى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال . إن من الخطأ التركيز فقط مـــن قبـــل المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبنـــاء الكـــوادر والأطـــر والهياكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية .

(4) الفشل المحقق:

من المنطقي في مؤسسات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيـــذها جيدة. إن تحققت حالات الفشل ،ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.

2. العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية :

[1] خالد محمد بني حمدان،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سبق ذكره ،ص 298.

قدمت مجموعة مكينزي الإستشارية Mckinsy نموذج عرف باسمها يهـتم ببيـان العناصـر الإدارية و التنظيمية لنجاح تطبيق الإستراتيجية و قد حددت هذه العناصر بسبعة كالتالي :

1- الإستراتيجية :

و هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) ،طويلة المدى و تحدد أسلوب تنفيذ أنشـطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة.[1]

2- الهيكل :

و يمثل مجوعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية ،و الأعمـال و المهـام و المسؤوليات و السلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ ،و تقسيم الأنشطة و بيان التخصصـات و تحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها.[2]

3- الأنظمة :

و تدل على عمليات التشغيل و التدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولا بأول و ذلك لمختلف الأنشطة و العمليات و من بينها نظم المعلومات ،و نظم الموازنات الرأسمالية ،و نظـم الإنتاج و ا لعمليات ،و نظم رقابة الجودة ،و نظم قياس الأداء و تقييم العمل.

4- نمط الإدارة :

و يمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة،و فلسفتها التنظيمية ،بحيث تبين قيم ومعتقـدات الإدارة .

5- الموظفون :

إي جميع الموظفون داخل المؤسسة،إذ من الضروري الاهتمام و التفكير في هـؤلاء الأفـراد ليس في شخصياتهم فقط ،بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافيـة بمـا يفيـد التنفيـذ الفعـال للإستراتيجية.

[1] أحمد سيد مصطفى،**تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي :رؤية مدير القرن الحادي و العشرين**،الطبعة الثالثـة،2000،ص 96.

[2] نعيم إبرهيم الظاهر،**الإدارة الإستراتيجية:المفهوم،الأهمية،التحديات**،جدارا للكتاب العالمي،الطبعـة الأولـى ،الأردن،2009،ص 154.

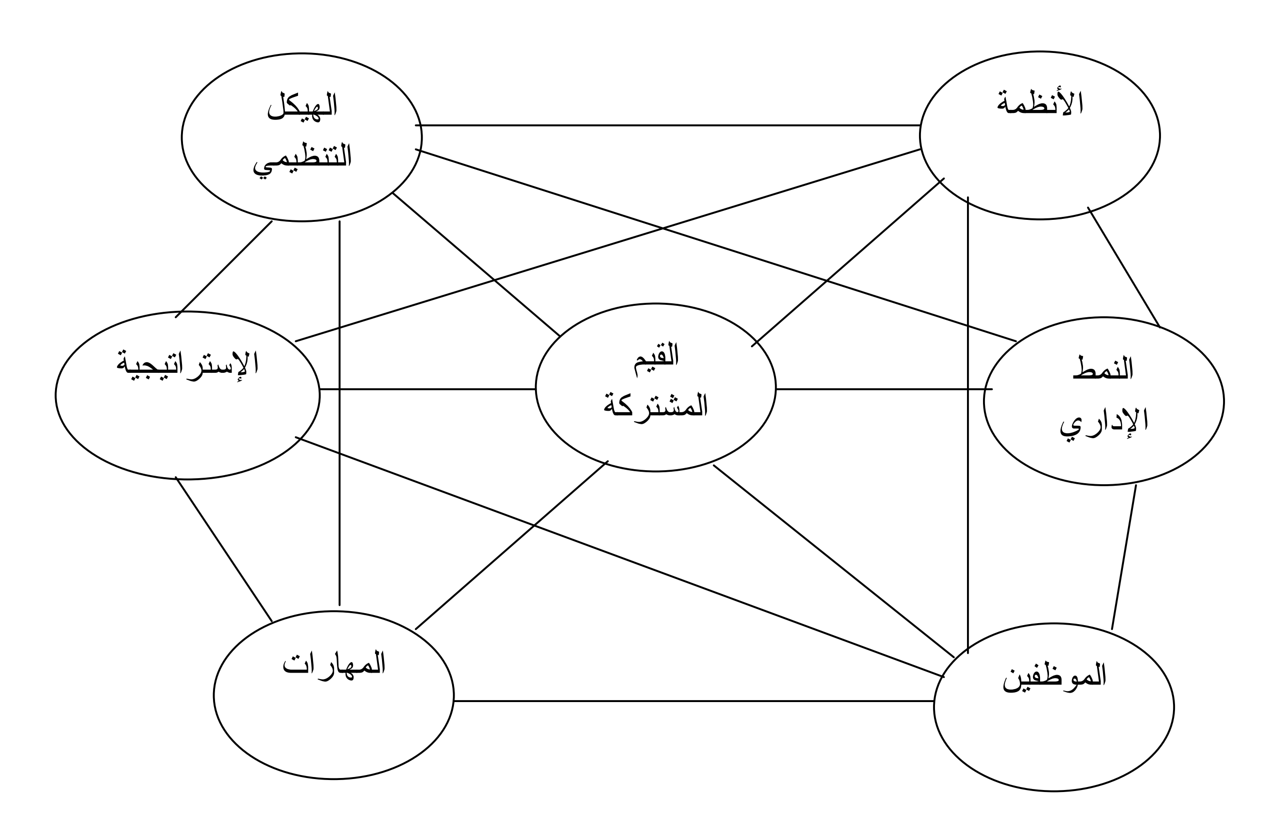
6- القيم المشتركة :

و تمثل القيم و التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة و غالبا لا تكون صريحة في الأهداف ،و إنما تعبر عن الأفكار العريضة .و تتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

7- المهارات :

القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة عن تلك التـــي لـــدى العـــاملين فـــي المؤسسات المنافسة.

و يمثل الشكل أدناه النموذج الذي شكلته مجموعة ماكينزي بحيث تبين تداخل العلاقات بين مختلف هذه العناصر ،ثم تداخل تأثير العناصر أعلاه في تطبيق الإستراتيجية.



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر،مرجع سبق ذكره،ص 156.

شكل رقم (06): نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية

3. مداخيل تنفيذ الإستراتيجية :

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتأثر بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل إدارة المؤسسة في عمليات التنفيذ و هناك خمسة مداخيل أساسية لتنفيذ الإستراتيجية كالآتي:

- **مدخل إعطاء الأوامر :**

في هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة في عمليات التحليل و صياغة الإستراتيجية ،و ربما يطورون الإستراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين.و بعد تطوير الإستراتيجية يطلب من العاملين تنفيذها وفق إجراءات محددة ، و في إطار هذا المدخل تواجه العديد من المشاكل تتمثل في كون هذا المدخل يفصل بين عمليات التفكير و التنفيذ.

- **مدخل التغيير التنظيمي :**

يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء التنظيم ينفذون الإستراتيجية من خلال استيعاب بعض التغيرات فيها،حيث أنه من الممكن إجراء تغيرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المؤسسة.

- **المدخل التعاوني :**

في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة إستراتيجيات ،و إيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ.يلعب المدراء هنا دورا تنسيقيا من خلال فهم آليات عمل المجموعة و كيفية مناقشة الأفكار.

و في هذا المدخل يتم الحصول على المعلومات مباشرة عن طريق عرض وجهات نظر كثيرة تعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة.

◆ **المدخل الثقافي :**

يمثل هذا المدخل توسيع و إغناء للمدخل التعاوني ،و يتطلب تنفيذ الإستراتيجية هنا ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعية تؤدي إلى نتائج مطلوبة. و هذا المدخل يحاول كسر الحاجز بين المفكرين و المنفذين من خلال بناء نظام قيم مشتركة في مؤسسة الأعمال ،و الإشكالية الرئيسية في هذا المدخل هي افتراض كون جميع العاملين في المؤسسة هم على قدر من الذكاء و التفاعل الإيجابي،بالإضافة إلى احتياج هذا المدخل وقت كبير لتطوير مثل هذه القيم.

◆ **مدخل النمو السريع :**

في هذا المدخل عمليات صياغة الإستراتيجية و التنفيذ يتماشيان مع بعضهما لذا ترى الإدارة أن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام و لكن تشجيع العاملين لتطوير و تنفيذ الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية.

المطلب الثالث : الرقابة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الإستراتجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية و مع أنها تبدو كذلك ،إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها .

و الرقابة هي نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط و الأنشطة تنسجم مع التوقعات و المعايير المستهدفة فهي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة و في حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤشر أسباب هذه الانحرافات و يعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح.

1. أهمية وجود نظام رقابي للإستراتيجية :

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل و الضعف في الأداء ،و كذلك قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها بكفاءة.و يمكن إجمال أهميتها كالآتي:

1- تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية خاصة و أن البيئة قد أصبحت معقدة و مضطربة و لكون مؤسسة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون مشاكل معينة لذلك تأتي

العملية الرقابية لتساعد مؤسسة الأعمال على استباق التغيرات و التفاصيل و التكيف مع المستجدات و الحالات الطارئة.

2- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء و تزايدها ،فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة و بسيطة فإن لم تعالج في حينها قد تتراكم و تؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.

3- تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي ،حيث أن هذا الأخير ظاهرة مرافقة لكبر حجم المؤسسا ت و ازدياد استخدام التكنولوجيا فيها،لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد و يمكن الإدارة من التعامل معه.

4- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف،حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء و نسب التلف و المحافظة على النوعيات .

إن مجمل هذه الجوانب ضرورية لعمل مؤسسات الأعمال في البيئة التنافسية الحالية.

2. مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية :

تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل مؤسسة لذلك فإن عملية الرقابة يمكن أن تتضمن المراحل التالية :

2. 1. مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية :

و ذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية،و عند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغير ات التي حدثت في إدارة المؤسسة ،و التسويق و المحاسبة و الإدارة المالية،و نشاط البحوث و التطوير للوقوف على نقاط الضعف و القوة . و عند دراسة العوامل الخارجية نسعى للتعرف على وضع المؤسسة في السوق التنافسي و يمكن انجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بموضوعية عالية:

- كيف أثرت أو تؤثر إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المؤسسة ؟
- هل تغيرت نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمنافسين ؟
- ما هي الأسباب التي دفعت استراتيجيات المنافسين إلى النجاح ؟

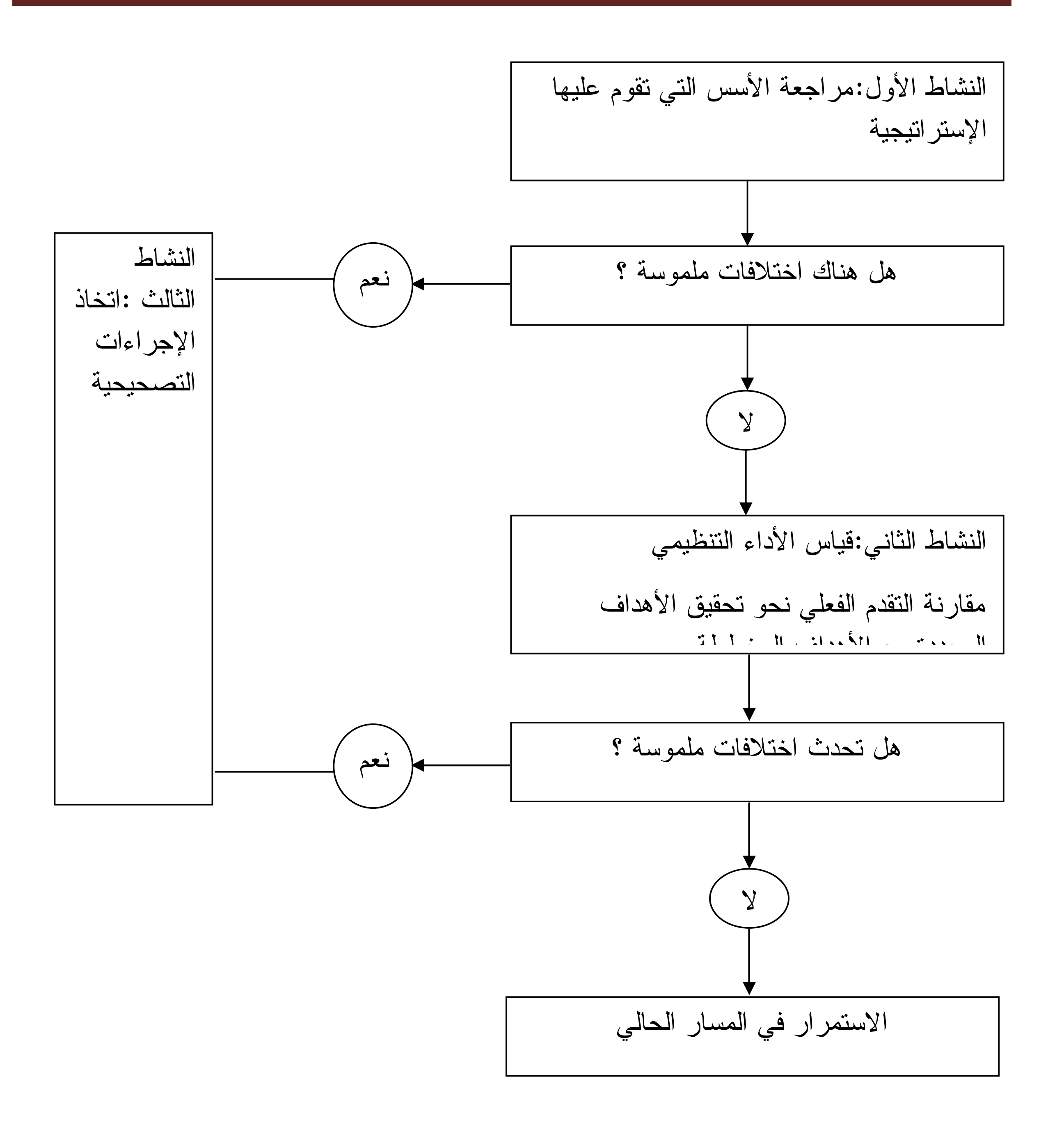
- كيف يمكن للمؤسسة التعاون مع المنافسين ؟

2. 2. قياس الأداء التنظيمي :

يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد.و تتلخص هــذه الأهداف بالبقاء و النمو و التكيف.إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب،و قد يتضح أن هناك بعض السلبيات فــي السياســات ،أو وقــوع دورات اقتصادية غير متوقعة ،أو قصور في عمليات الإمداد و التوريد للمؤسسة.

2. 3. اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية :

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيســية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية،إضافة إلى الانحرافات في الإســتراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي و الشكل أدناه يوضح هذه الخطوات.



المصدر:نادية العارف،**التخطيط الإستراتيجي و العولمة**،الدار الجامعية،الإسكندرية،2002،ص 378.

شكل رقم (07): الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة

خاتمة الفصل الأول:

لقد تم من خلال هدا الفصل الإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل ، كما سبق و أن ذكرناه في مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم انجازاتها .

وعملية صياغة الإستراتيجية، كما أشير إليه تبدأ بتحليل الموقف الاستراتيجي وهو العملية الخاصة بإيجاد الموائمة بين الفرص الخارجية ومجالات القوى الداخلية وذلك في ضل التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية.

وتتوافر أمام المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية فكل مؤسسة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد من التوليفات الممكنة للاستراتيجيات وهي عملية شاقة ومتعبة تحتاج إلى المزيد من التحليل.

ويتطلب هذا الاختيار أن تقوم المؤسسة بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع بالمستقبل، ولغرض القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الوسائل والأدوات من أشهرها أسلوب تحليل المحفظة الذي يساعد على تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال أو لخط منتجات أو أسواق سواء كان ذلك مرتبط بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل ومن بين الأساليب الأخرى المتاحة أسلوب تحليل الفجوة .

الفصل الثاني :

المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة الإستراتيجية

الفصل الثاني: المعلومة كمورد إستراتيجي لليقظة الإستراتيجية

أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر تمثل موردا أساسيا حتى أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة و إنتاجها ،فالمؤسسات التي تسعى للنمو و تطوير حصصها السوقية تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ،فالمعلومات مصدرا أساسيا و هاما لحياة المؤسسة و استمرارها لدرجة أنها نعتت بالدورة الدموية للتنظيم ،و نظرا للتطور السريع الذي يعرفه المجال الاقتصادي بصورة عامة و التكنولوجي خاصة أصبح من الضروري أن تتفاعل المؤسسة مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

و التحكم في تسيير أو إدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات ،و نظرا لكثافة المعلومات و تعقدها أحيانا ،أصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاما خاصا للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها و يسهل عملية التخزين و المعالجة و كذا إيصالها إلى المعنيين و حتى يكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم إمداده و بشكل دوري بالمعلومات اللازمة.

غير أن نظام المعلومات التقليدي أصبح غير كاف في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم بالبيئة الداخلية و إدارة المعلومات الداخلية و يهمل المعلومات الخارجية

و هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات و مستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير و المعقدة حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية و هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الإستراتيجية و هو نظام يسمح للمؤسسة برصد و تتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها و قد يؤثر على نشاط المؤسسة.

و مما سبق يتناول هذا الفصل بشيء من التفصيل النقاط التالية :

- **المعلومات في المؤسسة**
- **مدخل عام لليقظة الإستراتيجية**
- **أنواع اليقظة الإستراتيجية**

المبحث الأول : المعلومة في المؤسسة

إن دراسة نظم المعلومات يعتبر أمرا ضروريا في عصر ثورة المعلومات حيث أصبحت المعلومات جزءا لا يتجزأ من الإدارة و مورد أساسي لتدعيم العملية الإدارية و للمساعدة في اتخاذ القرارات و تعتمد عليه المؤسسة في ظل ظروف المنافسة و الظروف البيئية سريعة التغيير.

و تعيد نظم و تكنولوجيا المعلومات اليوم تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المؤسسات في الماضي . فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات .و لذلك أصبحت دراسة نظم المعلومات مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالمحاسبة و التمويل و الإنتاج و التسويق.كما أصبحت نظم المعلومات جزءا أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة حيث تساهم في الحصول على معلومات صحيحة و ملائمة في الوقت المناسب و تدعم بها عملية صنع القرار.

و لهذا سيتضمن هذا المبحث ماهية المعلومات ،مصادر و خصائص المعلومات و كذا نظام المعلومات.

المطلب الأول : ماهية المعلومات

إن قدرة المؤسسات على توفير المعلومات يعتبر عنصرا في غاية الأهمية لمواكبة التغيرات و أمرا أساسيا لما تحتاجه عمليات صنع القرار من معلومات . و يعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة و دقيقة مرتبطة بالمشكلات أمرا ضروريا و له عظيم الأثر في زيادة فعالية المؤسسات فضلا عن ضمان بقاءها و استمرارها خاصة في ظل آليات السوق و لا تختلف هذه الأهمية باختلاف المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة.

1. مفهوم المعلومة و علاقتها بالبيانات

1. 1 مفهوم المعلومة :

لقد تعددت التعاريف و اختلفت حول ماهية المعلومات لتعدد استعمالاتها في أكثر من مجال و سيتم ذكر بعض التعاريف الخاصة بمجال التسيير :

" المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد[1].و التي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها [2] ".

أما لوكس LUCAS فيعرف المعلومات بأنها " تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك ،أو أي شيء محسوس ،أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضيف شيء إلى معرفة الفرد أو الجماعة " [3].

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن البيانات هي المادة الخام للمعلومات ،فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات و المؤشرات و العلاقات التي تربط بين الحقائق و الأفكار و الظواهر بعضها مع بعض.

1. 2 مفهوم البيانات :

هي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة،قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام كلمات ،صور،أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض ،و لا تعطي معنى و هي منفردة . إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء ،و يمكن أن تخزن بأسلوب معين. إنها الوصف الأولي للأشياء و المعاملات و هي مسجلة و مصنفة و مخزنة ،و لكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد.[4]

و بالتالي فالبيانات هي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات [5].

[1] Gordon b et autres,**système d'information pour le management**,volume1,édition économica,paris,1986,p 116.

[2] محمد أحمد حسان،**نظم المعلومات الإدارية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 2008،ص 112.

[3] كامل السيد غراب ،فادية محمد حجازي ،**نظم المعلومات الإدارية:مدخل إداري** ،مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية،الطبعة الأولى ، مصر، 1999 ،ص 40.

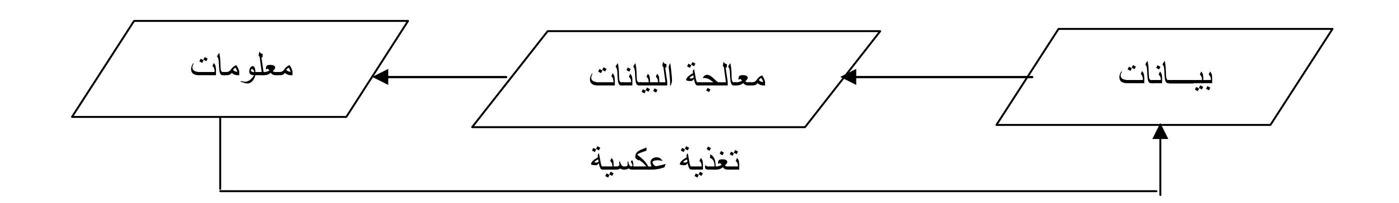
[4] فايز جمعة صالح النجار ،**نظم المعلومات الإدارية MIS**،دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ،عمان– الأردن،2007،ص ص :19–20.

[5] محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ،**المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان– الأردن،2005،ص 116

* النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول مدخلات و إنتاج مخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم.

1. 3 العلاقة بين المعلومات و البيانات :

تعتبر البيانات المادة الأولية اللازمة لإنتاج المعلومات ،و إذا تم تطبيق مفهوم النظم على تلك العلاقات فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات المتمثلة فـــي المعلومـــات التي ينتجها النظام* و الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.



المصدر :محمد عبد العليم صابر ،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، مصر،2007 ، ص 37.

شكل رقم (08): نظام معالجة البيانات

و البيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها أما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة بحيث تتحول إلى حقائق ذات معنى و قيمة و بالتالي يمكن استخدامها .و الجدير بالذكر أن عملية معالجة و تشغيل البيانات تتطلب ضرورة توافر عناصر معينة كالآلات و المعدات المستخدمة في التشغيل و أيضا معرفة الأفراد الذين يقومـــون بتلك العملية بالطرق و الإجراءات المتبعة لتشغيل تلك البيانات .[1]

2. أنواع المعلومات :

تحتاج المؤسسات إلى معلومات متنوعة و يمكن أن يختلف تصنيف هذه المعلومات من مستخدم إلى آخر وفقا للنظرة التي ينظر بها إلى هذه المعلومات . لكن بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومـــات إلى ما يلي :

[1] إبراهيم سلطان ،**نظم المعلومات الإدارية : مدخل النظم**،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005،ص 43.

2. 1 المعلومات الرسمية و غير الرسمية :[1]

و هي معلومات مرتبطة بالمصدر الذي حصل عليها منه .فالمعلومات الرسمية تأتي عبر القنوات الإدارية الرسمية المعروفة كالتقارير،أو المجلات ،المنشورات المختلفة و الكتب و الأطروحات و هي تنظم بإتباع أساليب و إجراءات خاصة بها تعمل على جمعها و تسجيلها و معالجتها و تقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة و الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

أما المعلومات الغير رسمية تتضمن الآراء و الأفكار و الخبرات الشخصية و الشائعات ... الخ و هذه المعلومات غالبا ما تتكامل مع المعلومات الرسمية و في بعض الأحيان تستخدم بدلا من المعلومات الرسمية و ذلك في حالة عدم توافر تلك المعلومات . تعتمد قيمة و فائدة هذه المعلومات على المستفيد نفسه ،فهو الذي يستطيع تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات هامة أو مفيدة بالنسبة له و للمؤسسة[2] .

و من بين مصادر هذه المعلومات نذكر :[3]

- المنافسين أنفسهم.
- الموردين.
- البعثات و الرحلات الدراسية.
- البحوث و المعارض.
- الندوات ،المؤتمرات ،اللجان المختلفة ... و غيرها.

2. 2. المعلومات الداخلية و الخارجية :

المعلومات الداخلية تعبر عن إجمالي نشاط المنشأة و مواردها و العوامل التي تؤثر في أوجه نشاطاتها المختلفة.و يتضمن ذلك معلومات إنتاجية و تسويقية و مالية و خاصة بالأفراد و بالعلاقات العامة و بالبحوث و التطوير [1].

---

1 عماد الصباغ ،نظم المعلومات،ماهيتها و مكوناتها،دار الثقافة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2000،ص 12.

2 يحيى مصطفى حلمي ،**أساسيات نظم المعلومات**،مؤسسة الأهرام للنشر و التوزيع،القاهرة،1998،ص 96.

3 Bruno martinet,Yves michel Marti,**l'intelligence économique:comment donner de valeur concurrentielle à l'information,**éditions d'organisation,2 eme édition; paris,2002,p 35.

أما المعلومات الخارجية فتتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة (قانونية و اقتصادية،و اجتماعية و سكانية و جغرافية و تكنولوجية و سياسية) و تتضمن كذلك توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمؤسسة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المؤسسة و مزاولتها لأنشطتها من عاملين و مساهمين و عملاء و حكومة و منافسين.

2. 3 معلومات اتخاذ القرار :

إن نوع المعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى و ذلك تبعا لنوع المشكلة و طبيعتها فتوافر المعلومات بالكمية و النوعية و الوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرارات و يمكن تقسيم هذه المعلومات على النحو التالي :[2]

2. 3. 1 المعلومات الشخصية (الذاتية):

هي المعلومات و المعارف الشخصية التي لا يمكن تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية ففي غالب الأحيان يستخدم متخذ القرار الخبرة العلمية و المعرفة الشخصية التي يكتسبها و تسمى بطريقة الحدسية .فقد تكون هذه المعلومات الشخصية لها فائدة كبيرة و لكن غير كافية لاتخاذ القرار نتيجة تطور العلوم و اعتبار القرارات لها قواعدها و ضوابطها.

2. 3 . 2 المعلومات الأساسية (الجوهرية):

و هي تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل و هي كما يلي :

- **المعلومات الخاصة بتحديد البدائل :**

تعرف البدائل بأنها التعبير عن القيام بعمل معين بتوزيع الموارد.و يتم الاختيار بينها أو البحث عن بدائل جديدة و هي معلومات أساسية أولية التي لا يمكن أن يتخذ قرار دونها.

[1] كمال السيد غراب ،فادية محمد حجازي،مرجع سبق ذكره،ص 80.
[2] علمي لزهر ،**أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية**،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع التسيير ،جامعة بن يوسف بن خدة،الجزائر ،2006/2005،ص 93.

◆ **المعلومات الخاصة بتحديد أوضاع المستقبل :**

و هي التي يطبق فيها البديل الذي تم اختياره و هي تمثل المؤثرات الخارجية التي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها ،و تعرف الظروف و الأوضاع المستقبلية بأنها حوادث المستقبل أو البيئة المحتملة التي تؤثر في نوعية القرار.

◆ **المعلومات الأساسية (المعايير):**

و هي التي تستخدم لتقييم كل بديل و هذا التقييم يعبر عنه بشكل نقدي (التكاليف،الأربـــاح) أو بشكل منفعة كرضا الزبون. فالمعيار هو الأهداف المتعلقة باختبار البديل المعين تحت ظروف محددة.

2. 3. 3 المعلومات التفصيلية :

كلما ازدادت كمية المعلومات المتاحة بحيث تتعدى حدود المعلومات الأساســية كلمــا ازدادت قدرة متخذ القرار في معالجة المشاكل و العمل على حلها.فكلما كانت هذه المعلومات تفصيلية و أكثــر توضيحا كلما يكون اتخاذ القرار بشكل مناسب و سليم.

2. 4. المعلومات الوصفية و المتغيرة :

المعلومات الوصفية بطبيعتها غير متغيرة مثل (الأسماء ،تاريخ المــيلاد) أمــا المعلومــات المتغيرة مثل ساعات العمل ،مبيعات الفترة السابقة ..إلخ فهي معلومات تعكس الوضع الحالي الناشــئ من تصرفات معينة .

كما يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من المعلومات وفقا لمعيار المستوى الهرمــي للمؤسســة وهــي كتالي :[1]

◆ **المعلومات الإستراتيجية :**

تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمؤسسة حيث يستفاد منها في صياغة الأهــداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية حيث ترتبط بمستقبل المؤسسة و تلعب دورا هاما في عملية تكييفها مع تغيرات المحيط .و بالتالي فالمعلومات الإستراتيجية هي تلك المعلومــات التــي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى ،و هي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا .فبالنسبة لمؤسســات

[1] علمي لزهر،مرجع سبق ذكره،ص 96.

الأعمال فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق و إمكانية التوغل فيه،تطورات المنتج ،التقنيات الجديدة ... إلخ.[1]

- **المعلومات التكتيكية (الوظيفية):**

تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال و التنسيق بين مختلف الأقسام و تتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة و تغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة و هي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع هدف المؤسسة.

- **المعلومات التشغيلية :**

مرتبطة بالوظائف الاعتيادية و الروتينية مثل المحاسبة ،الإنتاج،و هي تفصيلية و دورية و تتميز بأنها رسمية.

و هناك أنواع أخرى من المعلومات وفقا للمعيار الوظيفي و هي :

- المعلومات التجارية المتعلقة بالطلب
- المعلومات الصناعية المتعلقة بالعرض(الإنتاج)
- المعلومات التكنولوجية المتعلقة بأسلوب الصنع
- المعلومات التنظيمية المتعلقة بأساليب التنظيم و الهيكلة

رغم ذكر هذه الأنواع من المعلومات إلا أنه يوجد أنواع أخرى من المعلومات حسب تصنيفات مختلفة.

3 أهمية و قيمة المعلومات :

3. 1 أهمية المعلومات :

أصبحت المعلومات سلاح العصر الحديث ،فمن يملك المعلومات و يستغلها الاستغلال الأمثل ، يملك بذلك القوة و يملك القرار ،و عليه فإنه يمكننا القول بأن المعلومات مورد أساسي لأي نشاط بشري ،أيا كان طبيعة هذا النشاط ،و أيا كان مجاله،فالمعلومات تعد عنصر أساسي في علاقة الإنسان

[1] حسن علي ألزغبي،**نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل إستراتيجي** ،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2005،ص 34.

بمجتمعه و بيئته و علاقة المجتمعات فيما بينها في المجالات السياسية و الاقتصادية و الثقافية ،و لا مبالغة في القول بأن استثمار مورد المعلومات يعد معيار التميز حاليا بين المجتمعات الغنية و المتقدمة من جهة و الفقيرة و المتخلفة من جهة أخرى،و لا مجال للقول بوجود مجتمعات تفتقر إلى المعلومات و مجتمعات أخرى متخمة بها ،و إنما يمكن القول بأن هناك مجتمعات أو دول نجحت في استثمار ثورة المعلومات و أخرى لم تستثمر الثورة كما يجب [1]. و فيما يأتي توضيح لهذه الأهمية على المستويات المختلفة :

◆ **على المستوى الدولي :**

المعلومات تمثل القوة و من يمتلك المعلومات يمتلك القوة ،و الحالة التي يمر بها العالم في يومنا من أحادية القطب تجسيد حي لهذه الحقيقة فالولايات المتحدة الأمريكية لم تصل إلى هذه الدرجة إلا بفعل امتلاك المعلومات و توظيفها بشكل مثالي.و يمكن تجسيد أهمية المعلومات على المستوى الدولي من خلال الجوانب الآتية :[2]

1- المعلومات تعد المورد التحويلي و الاستراتيجي الأساسي للمجتمعات الحديثة و ليس رأس المال فقط . و إنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية و المنافسة و الأداء الاقتصادي.

2- إذا كان الاعتماد في المجتمع الزراعي على المواد الأولية و الطاقة الطبيعية و في المجتمع الصناعي أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة كالكهرباء و الغاز ،أما المجتمع الخدمي فيعتمد على الخدمات المقدمة من قبل فئة معينة إلى فئة أخرى .فإن مجتمع المعلوماتية يعتمد على المعلومات حيث تعد الركيزة الأساسية له.

3- تتجسد أهمية المعلومات من خلال اعتبارها المعيار الأول لتصنيف الدول و الشعوب ذلك لأن معامل القدرة على التعامل مع المعلومات و تشغيل شبكات متقدمة من وسائل الاتصال في عصرنا الحاضر يعد المؤشر الأكثر دلالة على التقدم النسبي للشعوب.

[1] محمد أحمد جرناز ،**أهمية المعلومات و دورها في البحث العلمي**،مؤتمر الشعب العام ،طرابلس 15-17 ديسمبر 2002،بعنوان المعلومات و التنمية ،الصادر عن أكاديمية الدراسات العليا،مركز الدراسات و البحوث ،أمانة مؤتمر الشعب العام ،طرابلس ،الجفرة،2003 ،ص 234.

[2] محمد الطائي ،**إقتصاديات المعلومات :القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات**،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن،2007،ص 27.

4- يؤكد أحد خبراء مؤسسة العمل الدولية على أن التقارب الرقمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أسهم في تذليل الصعوبات المترتبة على اثنين من أكبر المعوقات التي اعترضت تدفق البيانات و المعلومات بين الدول في الماضي و هما مشكلة التأخير و مشكلة المسافة ،فوسائل الاتصالات أصبحت أرخص و أسرع و أكثر تنوعا مما كانت عليه ،و أوجدت مزيدا من النفاذ إلى المعلومات و بصورة أكثر تناسقا الأمر الذي انعكس إيجابا بتغيرات عميقة في هيكلية الأسواق و المؤسسات و أنماط السلوك الاقتصادي

- **على المستوى الوطني :**

يمكن تجسيد هذه الأهمية من خلال الجوانب الآتية : [1]

1- أصبحت المعلومات محور اقتصاديات الدول المتقدمة و أصبح قطاع المعلومات المصدر الرئيسي للدخل القومي.فأكثر من 50 % من إجمالي الناتج القومي و القوة العاملة في بعض الدول المتقدمة يعملون في الأنشطة المعلوماتية .

2- يعد قطاع المعلومات القطاع المتنامي في عالم اليوم حيث أسهمت المعلومات بدور جوهري في تسريع الإنتاجية في مختلف القطاعات في الدول المتقدمة

3- للمعلومات دور هام في إنجاح خطط التنمية ،سواء ما يتعلق منها بالتنمية الاقتصادية أو الاجتماعية أو ما يرافقها من تغيرات إيجابية في حياة الفرد و المجتمع.

- **على مستوى المؤسسة :**

تسعى المؤسسة إلى استخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية و أحد أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من الحصول على هذه المزايا التنافسية هي المعلومات.فتعد المعلومات أحد الموارد الجوهرية للمؤسسة في العصر الحالي و لكي تحافظ المؤسسة على بقائها فهي ملزمة بمتابعة مختلف المستجدات و هذا بتكييفها مع بيئتها و لا يحدث ذلك إلا بتوفر كم هائل من المعلومات سواء داخلية أو خارجية و إذا أرادت التفوق و الازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذه الموارد.

---

[1] محمد جرناز ،مرجع سبق ذكره، ص 235.

و لقد أدى هذا إلى اتساع دور المعلومات من مجرد توفير احتياجات المؤسسة من المعلومـــات إلـــى قيادتها لعملية التغير و التطوير للمؤسسة سواء كان هذا التطور بالنسبة للمنتجات أو لأساليب التسيير. و هي تضمن كذلك الاتصال على المستوى (صاعد،نازل،أفقي) و هذا ما يضمن التنسيق و الانســـجام بين مختلف المستويات و الوحدات بهدف ترشيد مختلف القرارات على مستوى المؤسسة و لا تقتصر استفادة المؤسسة من المعلومات في إدارة أمورها الداخلية بل تستفيد من ذلـــك فـــي إدارة أمورهـــا الخارجية أيضا و في تحديد علاقتها بمحيطها ،فالمستثمرون يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في قياس مدى صحة الأداء الحالي.كما يستفيد المقرضون و الممولون من هذه المعلومات في الحكم علـــى مدى إمكانية إقراضها ،و تستفيد الأجهزة الرقابية الحكومية من المعلومات عن المؤسسة فـــي متابعـــة تنفيذها للقواعد و اللوائح و الإجراءات و القوانين.أما العملاء فهم يســـتفيدون مـــن المعلومـــات عـــن المؤسسة في تقرير تعاملهم معها و شراء منتجاتها فعلى المؤسسة أن تؤمن المعلومات اللازمة التـــي تكفل اتخاذ القرار الصحيح و بالتالي الأداء الجيد و السليم.

3. 2 قيمة المعلومات :

إن الغاية الأساسية لجمع البيانات و معالجتها للحصول على المعلومات إنما يرجع إلى مساعدة المدير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية و علـــى المـــدير أن يقـــرر نوعيـــة المعلومات التي يحتاجها لتساعده في إتخاذ قراراته .كما أنه لا داعي للحصول على هذه المعلومات إلا إذا كانت لها قيمة و يمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية :[1]

قيمة المعلومات = التحليل الجيد للحاجيات + مصادر ملائمة و ذات جودة+جودة التحليـــل +النشـــر و التغذية المرتدة + الأمان

– لابد على المؤسسة أن تفهم ما تحتاجه من المعلومات ،و هي خطوة أساسية.

– إذا لم يكن مصدر المعلومات ملائم فلا داعي لإكمال العمل ،فالمصادر ذات جـــودة ســـيئة يغلـــط المؤسسة إعلاميا .

– التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها

[1] نحاسية رتيبة ، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية** ، مذكرة ماجســـتير فـــي العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2003ص94 .

– المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع المؤسسة في شيء ،ووجود التغذية المرتدة يساعد المؤسسة من التأكد من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها.

– يجب على المؤسسة أن تحافظ سريا على المعلومات،خاصة الإستراتيجية منها.

إذ تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا إستراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج ،و تعكس المعلومة أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن :[1]

- الزيادة في حصصها السوقية
- ضمان جودة و أمان منتجاتها
- نشر المنتوجات الموجودة

المطلب الثاني : مصادر و خصائص المعلومات

تحتاج المؤسسة إلى المعلومات للقيام بأعمالها الإدارية و لتأدية وظائفها فيما يتعلق بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ،و ذلك لأن نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطها و يتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات حيث هناك مجموعة من الخصائص لا بد من توافرها في المعلومة لكي تكون نافعة و ذات قيمة اقتصادية و هذه المعلومات يمكن الحصول عليها في داخل أو خارج المؤسسة .

1. مصادر المعلومات :[2]

المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة تكون مصادرها إما من داخل المؤسسة أو خارجها و يمكن توضيح ذلك كما يلي :

[1] Emmanuel-Arnaud Pateyron,**le management stratégique de l'information,**édittion économica,paris,1994, p10.

[2] محمد السعيد خشبة،**نظم المعلومات: المفاهيم و التكنولوجيا**،القاهرة،1987،ص 51.

1. 1 المصادر الداخلية

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثـــل المشـــرفين و رؤســـاء الأقسام و المديرين بمختلف مستوياتهم ،و هذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة و منظمة لتدعيم القرارات و يتم تجميع البيانات الداخلة على أساس رسمي و بالإضافة إلى ذلك فـــإن البيانـــات تستقبل أيضا من مصادر داخلية على أساس غير رسمي من خلال اتصالات عارضة غير نظاميـــة و مناقشات غير المرتبطة بهذه الأعمال .

1. 2 المصادر الخارجية :

تكون المصادر الخارجية أو البيئية مولدات و موزعات المعلومات الموجودة خـــارج نطـــاق المؤسسة ،و تتضمن هذه المصادر : العملاء، الموردين و المنافسين ، النقابات العماليـــة و الهيئـــات الحكومية و النشرات المهنية و الاتحادات الصناعية و مثل هذه المصادر تمد المنشـــآت بالمعلومـــات البيئية و التنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث .

2. خصائص المعلومات :

يمكن تناول خصائص المعلومات من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي : البعد الزمني،و بعد المحتوى ،و البعد الشكلي

2. 1 البعد الزمني :

يصف البعد الزمني الفترة التي تتعلق بالمعلومات و مدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق بزمن استخدام المعلومات و يتضمن الجوانب التالية :[1]

2. 1. 1 التوقيت :

لابد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبـــل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة.فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر و تفقد أهميتها بعد زمن قليل.

[1] فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره ،ص 36 .

2. 1. 2 التداول و الحداثة :

أن تكون المعلومات مجددة و حديثة للاستفادة منها عند تقديمها و تداولها في المؤسسة ،حيث تلعب الحداثة دورا هاما في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقادمها.

2. 1. 3 الفترة الزمنية :

هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن ،و عن ما حدث في الماضي ،و عن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل ،فقوى المبيعات مثلا قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات سابقة و عن الأداء الحالي و عن الأداء المتوقع ،أي الحاجة إلى النظر إلى الماضي و الحاضر و المستقبل .

2. 2 بعد المحتوى :

يصف بعد المحتوى مجال و محتوى المعلومات و يتضمن الجوانب التالية :

2. 2. 1 الدقة :

و يشير هذا الشرط إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات في التعامل مع مجموعة أو أحجام كبيرة من البيانات عادة ما يطرأ نوعين من الأخطاء ،أخطاء في النقل و أخطاء في الحساب .[1]

2. 2 . 2 الواقعية :

أن تمثل المعلومات الواقع ،و أن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة ،فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المؤسسة إلى معلومات متمايزة عن بعضها البعض .[2]

2. 2. 3 الملائمة :

هذا العنصر يشير إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث.[1]

[1] سونيا محمد البكري،**نظم المعلومات الإدارية:المفاهيم الأساسية**،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر ،1999،ص 148.
[2] فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره،ص37.

2. 2. 4 الشمولية :

بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمام مستخدمها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

و لا يجب فهم الشمول بأنه إغراق متخذ القرار في بحر من البيانات و الإحصائيات إذ أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقت متخذ القرار و يقلل من فوائد المعلومات و لكن المطلوب أن تتوفر معلومات مختصرة تركز على موضع الانحراف أو الاختلال عن الخطط الموضوعة [2].

2. 3 البعد الشكلي :

يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة و تكون حاضرة لمن يطلبها ،و هي تتضمن الجوانب التالية : [3]

2. 3. 1 الوضوح :

يقصد به تقديم المعلومات بطريقة و شكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك ،بحيث تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة .

2. 3. 2 الترتيب :

تقديم المعلومات بترتيب صحيح و طريقة متناسقة ضمن معايير موحدة ،كي يتم تعظيم الاستفادة منها لذا لابد أن ترتب المعلومة بقدر و سياق.

2. 3. 3 المرونة :

قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم و أكثر من تطبيق ، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار.

---

[1] سونيا محمد البكري،علي عبد الهادي مسلم،**مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،مصر ،1995،ص 118.

[2] فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره،ص 37.

[3] نفس المرجع أعلاه،ص ص :38-39.

2. 3. 4 التقديم :

هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي ، و بشكل كمي أو وصفي ،فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو عن طريق المخططات المختلفة لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة و تطويعها و معالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم .

2. 3. 5 التفاصيل :

يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل ،و بنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المديرين عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل ،علما أن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.

2. 3. 6 الوسائط :

الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات ،لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة ،إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

المطلب الثالث : نظام المعلومات

لقد جعل تطور نظم المعلومات من مفهوم البيانات و المعلومات جزءا أساسيا من موارد المؤسسة ، خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها المؤسسات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية ضمن الاتجاه المتسارع نحو عالمية الأسواق ،و تحرير التجارة و تراجع الحدود الإقليمية للدول المختلفة .حيث تلعب نظم المعلومات دورا استراتيجيا في حياة المؤسسات إذ تقدم للإدارة المعلومة المناسبة في المكان و الزمان الصحيح لمساعدة الإدارة على القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و كذا اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها.

1 . مفهوم النظام و نظام المعلومات :

1. 1 مفهوم النظام :

هناك تعاريف عديدة للنظام يمكن ذكر منها مايلي :

يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من المكونات المرتبطة و التي تكون معا كيانا واحدا .[1]

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه " مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها و تحكمها علاقات و آليات عمل معينة و في نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين " [2].

و هناك تعريف آخر ينص على أن النظام " هو إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف ،فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .و هذه الموارد تتراوح من المواد إلى الآلات و عناصر الطاقة الإنتاجية و ذلك حسب نوع النظام"[3].

1. 2 مفهوم نظام المعلومات :

إن كثرة الباحثين و المتخصصين الذين تناولوا هذا الموضوع أدى إلى عدم وجود تعريف محدد له .و من بين هذه التعاريف ما يأتي :

نظم إدارة المعلومات هي " عبارة عن شبكات متناسقة من إجراءات ،بهدف تزويد المدير بمعلومات آنية تخدم القرارات الفعالة "[4]

نظم إدارة المعلومات هي " مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة في التنظيم و مساعدة المديرون و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المتقدمة و خلق المنتجات الجديدة " [5].

و يعرف نظام المعلومات أيضا على أنه " نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة أي أنه نظام مخصص للحصول على صياغة و تكييف و معالجة البيانات كمعلومات و تقديمها للمديرين عندما يحتاجونها "[6] .

كما عرفها ماكليود أنها " النظم الرسمية و غير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة و حالية و تنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة و لعناصر البيئة المحيطة بها

[1] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد ، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية:المفاهيم الأساسية و التطبيقات** ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية،مصر ،2003،ص 21.

[2] سليم إبراهيم الحسنية،**نظم المعلومات الإدارية (نما)**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن ،1998،ص 27.

[3] كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،**نظم المعلومات المحاسبية**،دار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية،مصر،2002،ص 16.

[4] علاء عبد الرزاق السالمي،**نظم إدارة المعلومات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة ،2003،ص 38.

[5] سونيا محمد بكري،**نظم المعلومات الإدارية :المفاهيم الأساسية** ،مرجع سبق ذكره،ص 14.

[6] فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره،ص 26.

بهدف دعم الإداريين و بخاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة و الواضحة ،و في إطار الوقت المناسب لمساعدتهم على إنجاز العمل و الإدارة و اتخاذ القرارات "[1] .

و تعرف أيضا بأنها " إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية و الآلية) لتحويل المدخلات (البيانات)إلى مخرجات(المعلومات) لتحقيق أهداف المشروع"[2] .

أما روبرت ريكس ROBERT REIX فيعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الموارد المنظمة (أجهزة،برامج ،موارد بشرية،إجراءات) تسمح بالحصول و معالجة و تخزين و إيصال المعلومات على شكل معطيات ،نصوص ،صور ،فيديو...الخ داخل المؤسسة [3].

يمكن من خلال ما سبق استخلاص تعريف شامل لنظام المعلومات على" أنه نظام يستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات توفير و إرسال وتخزين و معالجة و عرض المعلومات اللازمة بهدف تدعيم الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة ".

2 . عناصر و أنواع نظم المعلومات :

2. 1. عناصر نظام المعلومات :

يقصد بالعناصر المكونة لنظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام و التي تضمن قيام النظام بوظائفه و هي :[4]

1- الموارد البشرية:

تحتاج كل مؤسسة تستخدم نظم المعلومات إلى الأفراد العاملين لتشغيل و إدارة هذه النظم و مكوناتها و تشتمل الموارد البشرية عادة على :

◆ **المستخدم النهائي :** الفرد الذي يستفيد من مخرجات نظام المعلومات مثل المديرين و الموظفين و رجال البيع و المهندسين و غيرهم .

---

[1] سليم إبراهيم الحسنية،مرجع سبق ذكره،ص ص :53-54.

[2] كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،مرجع سبق ذكره،ص 15.

[3] Robert reix,**système d'information et management des organisation,4[eme] édition,vuibert,paris,2002,p 75.**

[4] فايز جمعة صالح النجار ،مرجع سبق ذكره،ص 30.

◆ **متخصصي نظم المعلومات :** الأشخاص الذين يتولون مهمة تطوير و تشغيل نظم المعلومـــات . و يشتمل المتخصصين في نظم المعلومات على :

– **محللي النظم :** و هم أفراد متخصصون يدرسون مشاكل الأعمال و متطلبات المعلومات و النظم.

– **المبرمجين:** متخصصي معلومات يستخدمون الوثائق التي يقدمها محللو النظم لترميزها على برامج الحاسب و جعلها على شكل برامج و حلول فنية .

– **المشـــغلين :** الأفراد الذين يقومون بإدخال البيانات و المعلومات إلى الحاسب و يعملون على تشغيل النظام.

2– الموارد المادية :

تتضمن الأجهزة و المكونات المادية و الموارد المستخدمة في معالجة البيانات .و يفترض اليوم في أي نظام معلوماتي أن يكون مكونا من حاسوب على الأقل و خاصة أن أجهزة الحاسب أصـــبحت متوافرة و بأسعار في متناول معظم المؤسسات لأنه توفر مثل هذه الأجهزة و المعدات يعنـــي تـــوفر مورد هام من موارد نظم المعلومات.

3– موارد البرمجيات :

هي الأنظمة التي تشغل الأجهزة و البيانات و المعلومات و المعرفة ،و تحدد العمليـــات التـــي ستؤديها الأجهزة ،و تنقسم إلى :[1]

– **برمجيات التشغيل:** هي برامج نظم تجعل النظام قادر على تشغيل البيانات مثل :برامج التشغيل التي تراقب و تدعم ملحقات النظام و تعمل على التحكم في إدارة الجهاز.

– **برمجيات التطبيقات:** هي برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة تشغل و تعالج مباشرة بيانات المؤسسة في الوظائف المختلفة عن طريق المستخدم النهائي مثل برامج تحليل المبيعات.

– **النصوص/الإجراءات :** هي مجموعة الخطوات و التوجيهات التي يجب أن يتبعها الأفـــراد الـــذين يستخدمون المعلومات ،فهي توجيهات التشغيل و الإرشادات التي تصف :ما الذي يجب عمله من قبـــل مستخدم النظام؟

[1] سليم إبراهيم الخشبة،مرجع سبق ذكره،ص 57.

4- موارد البيانات : تعتبر البيانات جزءا أساسيا من أصول المؤسسة ،لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم و يدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمؤسسة، كما أن ّإدارة موارد البيانات يجب أن تكون جزءا متكاملا مع إستراتيجية المؤسسة و احتياجاتها و تنظيم البيانات في نظم المعلومات قد يكون على شكل قواعد بيانات،قواعد معرفة،قواعد نماذج أو بنوك المعلومات التي توفر المعلومات لإعطاء الخبرة في المواضيع المختلفة.

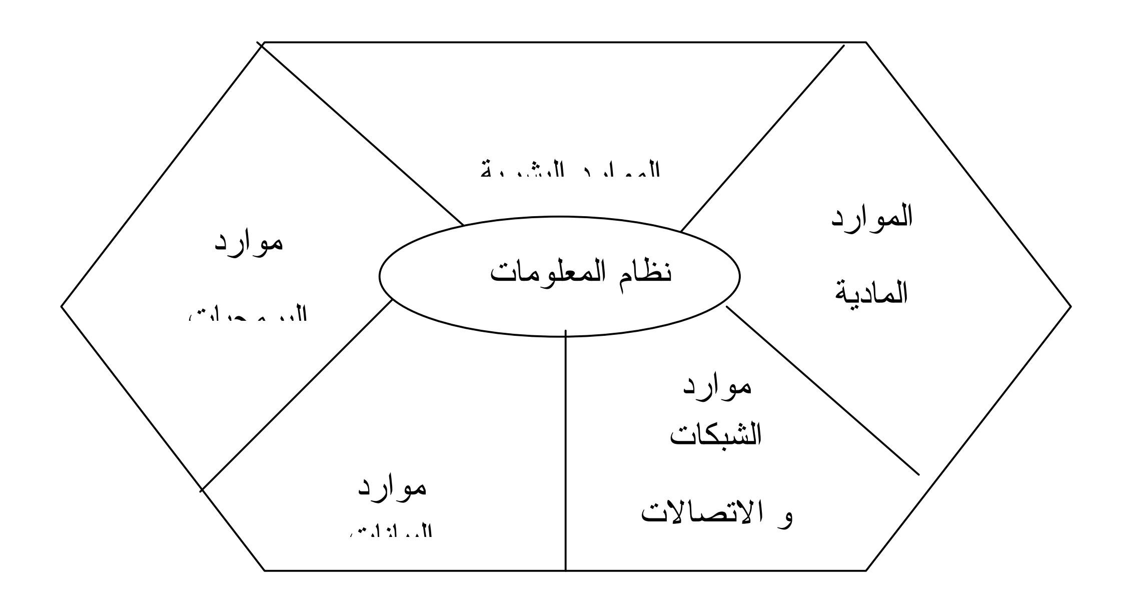
5- موارد الشبكات و الاتصالات :

الشبكات و الاتصالات تعتبر جزءا أساسيا من الموارد المكونة لنظم المعلومات ،حيث انتشرت العديد من أنظمة خزن المعلومات و تمريرها مثل :الانترنت،و الانترانت و كذا الاكسترانت ،و التي أصبحت تمثل عوامل النجاح المعيارية في العمليات و في جميع المؤسسات،و التي يتم من خلالها نقل البيانات و المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، إذ زاد الاعتماد على الشبكات المحلية و العالمية واسعة الانتشار.و تتضمن الشبكات و الاتصالات الآتي :

- **وسائط الاتصالات :** هي الوسيلة التي يتم من خلالها مرور البيانات من مكان لآخر.

- **دعم الشبكات :** يتضمن دعم الشبكات الأفراد و الأجهزة و البرمجيات و البيانات التي تدعم مباشرة العمليات ،كما يلاحظ أن توفر الشبكات المؤسسية الداخلية و مجموعات العمل ،تقلل من كلفة المعلومات في المؤسسة.كما تسهل تدفق المعلومات و انسيابها بين المستويات الإدارية المختلفة و كذا سهولة ارتباط الإدارة مع العالم الخارجي عن طريق شبكة الانترنت العالمية و يمكن أن يحقق ذلك للمؤسسة الفعالية و الكفاءة.

و الشكل التالي يوضح مختلف موارد(عناصر) نظم المعلومات



المصدر : فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره ،ص 29.

شكل رقم (09):موارد نظم المعلومات

2. 2. أنواع نظم المعلومات :

هناك عدة تصنيفات لأنظمة المعلومات و هي كما يلي :[1]

2. 2. 1. التصنيف حسب وسائل العمل و التشغيل : يمكن تصنيف نظم المعلومات من حيث وسائل العمل إلى قسمين :

أ- نظم المعلومات اليدوية : و هي التي تعتمد على الصيغ التقليدية و اليدوية في التعامل مع المعلومات و هي أنظمة تعتمد على الورق و القلم في مختلف مراحل تشغيلها.

ب- نظم المعلومات الآلية : و هي التي تعتمد على التقنيات الحديثة وفي طليعتها الحاسوب في معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات.

2. 2. 2. التصنيف حسب الامتداد الجغرافي : تصنف المعلومات حسب هذا المعيار كما يلي :

[1] محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو ،**نظم المعلومات المحاسبية**، دار المناهج للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن،1998،ص44.

أ- **نظم المعلومات الدولية** : و هي النظم التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة و تتعلق معلوماتها بدولة أو أكثر . مثل نظم المعلومات العالمية التي تمس كل دول العالم كالنظم التي تشرف عليها هيئة الأمم المتحدة و كذلك نظم المعلومات القارية و هي معلومات تتعلق بدول قارة واحدة مثل النظم التي تشرف عليها الإتحاد الإفريقي أو الاتحاد الأوروبي و كذلك هناك نظم المعلومات الجهوية التي تجمع دول متجاورة جغرافيا أو دول تجمعهم مصالح مشتركة كنظم معلومات دول الخليج العربي أو الاتحاد المغرب العربي.

ب- **نظم المعلومات الوطنية** : و هي نظم ذات بعد وطني أي التي تهتم بالمعلومات (الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية ... إلخ) ذات الصلة بالوطن.

2. 2. 3. التصنيف حسب المستوى الإداري المستهدف : و حسب هذا المعيار فالتصنيف يكون حسب توجه هذه النظم لتقديم خدماتها المعلوماتية و حسب وجهة الاهتمام :

أ- **نظم معالجة المعاملات** : يهدف هذا النوع من أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ تقوم بتوثيق و تدوين جميع المعاملات التي تجري داخل أو بين المؤسسة و البيئة الخارجية،مثل تسجيل معاملات البيع و الشراء،و استلام و تسليم المواد ،و تثبيت العقود و طلبات الشراء .... إلخ ،و أحيانا يطلق على نظام معالجة المعاملات اسم نظم معالجة البيانات و ذلك لأنها تقوم بجمع و تسجيل البيانات الخاصة بالأحداث اليومية للأنشطة فهو نظام موجه لمعالجة البيانات من خلال تحويل الأرقام و الحروف إلى معلومات بغرض زيادة منفعة استخدامها.

ب- **نظم المعلومات الوظيفية** : تستخدم هذه النظم لدعم الوظائف و الأنشطة المختلفة في الأعمال ،إذ يوجد العديد من نظم المعلومات التي تدعم وظائف الأعمال المختلفة سواء في المالية و المحاسبية،التسويق ، الإنتاج ،الموارد البشرية كما يلي :[1]

1- **نظم المعلومات التسويقية و المبيعات** : هو نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية و البيعية للمؤسسة و التي تؤمن تخطيط و تحليل و عرض للمعلومات الضرورية للقرارات في مجال التسويق،و تحديد احتياجات المستهلكين من المنتجات و الخدمات وتطويرها لمقابلة احتياجات المستهلكين،كما تساعد في ترويج هذه المنتجات و الخدمات.كما تعمل أيضا على تفعيل دور تكنولوجية المعلومات في علاقات متبادلة مع المنتج،لتجعل المؤسسة قادرة على استخدام طرق أكثر فعالية من

[1] فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره ،ص ص:87-98.

حيث إمكانية استقبال الطلبيات إلكترونيا مباشرة من المستهلك مما ينعكس على قيمة التوريد و يعمل على تقليل السعر و كذلك تعمل على الترويج بوسائل حديثة لتقديم المعلومات الفورية حول السلعة .

2- **نظم المعلومات المالية و المحاسبية :** هذه النظم تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة المحاسبية فهي نظم تستخدم لتأمين و إنتاج التقارير حول تدفق النقد في المؤسسة فهي تسجل و تتابع التقارير حول مبادلات الأعمال و الأحداث الاقتصادية لإخراج الموازنات المختلفة مثل : ميزان المراجعة و الميزانية العامة،و يتوفر العديد من برمجيات تطبيقات المحاسبة لخدمة الأغراض المختلفة في الشركات حتى تحفظ متابعة الأصول المالية للمؤسسة و التدفق النقدي فيها. أما نظام المعلومات المالية فينتج معلومات مرتبطة بالأنشطة المالية للمؤسسة و يمثل مجموعة من الطرق و الإجراءات تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية و كذا مراقبة الموارد المالية في الأعمال.

3- **نظم معلومات الموارد البشرية :** هو مجموعة من الطرق و الإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين و الإشراف على مهاراتهم ،الأداء الوظيفي ،تدريب و دعم تعويضات العمال و تطوير المسار الوظيفي ،إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفعالية و الكفاءة في استغلال الموارد البشرية و تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى التشغيلي في الإشراف على عمالة المؤسسة و إنتاج تقارير متنوعة تتعلق بالعمال و تصنيفاتهم حسب مؤهلاتهم و تقييم أدائهم.أما على المستوى الإداري فتساعد نظم المعلومات المديرين على استقطاب و تعويضات العاملين و أخيرا تحدد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي متطلبات القوى العاملة من مهارات ،تعلم و بما يتفق و خطط المؤسسة طويلة الأجل .

4- **نظم معلومات الإنتاج :** نظام معلومات الإنتاج هو ذلك النظام من المعلومات الذي يقوم بتزويد مسئول الإنتاج و الإدارة العليا بالبيانات و المعلومات التي يقوم بجمعها و تسجيلها و معالجتها و تحليلها في شكل جيد و يساعد على اتخاذ القرارات و هو يهتم و يضم كل من البيانات و معلومات تخطيط احتياجات الموارد و أشكال التوريد و معلومات العمليات الإنتاجية ،الشحن ،الاستلام و رقابة الجودة.

ج- **نظم المعلومات الإستراتيجية: هو** النظام الذي يدعم أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال[1].حيث أن هذا النظام يختلف عن باقي النظم فهو يتناول جوانب إستراتيجية مثل الفرص و

[1] حسن علي ألزغبي،مرجع سبق ذكره،ص 18.

التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) ،و جوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية فهـو يسـاهم مساهمة جوهرية في التحليل الاستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و هناك أنواع أخرى من نظام المعلومات هي :

– **نظم دعم القرار :** هو النظام الذي يزود المديرين بأدوات معلوماتية (جداول ،رسوم،نماذج ،محاكاة) تساعدهم على حل المشكلات بأنفسهم فنظم دعم القرارات ليس مهمتها صنع القرارات للمديرين و لكنها تزود المدير بمجموعة من التسهيلات التي تولد المعلومـات التـي هـم بحاجـة لهـا عنـد اتخـاذ القرارات[1].حيث أن هذا النظام يقوم على أساس إعطاء المستفيد النهائي أدوات مفيدة للتحليل ،إذ يمكنه دمج عدة نماذج مختلفة لتكوين نماذج متكاملة ،و يعمل هذا النظام على تقديم الدعم المباشر لـلإدارة الوسطى و العليا .

– **النظم الخبيرة :** تعتبر النظم الخبيرة نوعا من أنواع النظم المبنية على المعرفة و شكلا متطورا من أشكال الذكاء الاصطناعي ،و التي استندت في بناء النظم على مبدأ شبيه بمنطق التفكير الإنساني حيث

يعتمد النظام الخبير على إجابات الأسئلة ليصل إلى تقديم النصيحة المطلوبة ،و تعتبر من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي و أكثرها انتشارا.و من هنا فإن النظام الخبير يصل إلى النصيحة المناسبة لتقديمها للمدير بعد استعراض قاعدة المعرفة المخزنة لديه و الإجابات المختلفة على الأسئلة الموجهة للمـدير حول موضوع ما[2].لذا يعتبر النظام الخبير نظام مبني على المعرفة مصـمم لنمذجـة قـدرة الخبيـر الإنساني على حل المشكلات ،و لقد انتشر استخدام النظام الخبير في العديد من التطبيقات حيث يستخدم لتحسين أداء كل مرحلة من دورة حياة الأعمال ،بدءا من إيجاد المستهلكين ، و انتهاءا بتوريد المنـتج ،و خدمات ما بعد البيع .و يعتمد النظام الخبير على مبدأ المعرفة المتخصصة المتراكمة التـي يقـوم بتجهيزها الخبير أو مجموعة من الخبراء مشتملة على القواعد ،المفاهيم ،الحقائق،العلاقات ،و المعارف المستقاة من الخبراء و يخزن ذلك في النظام الخبير ليتمكن المدير من الرجوع إليه عند الحاجة.

[1] سليم إبراهيم الحسنية ،مرجع سبق ذكره،ص ص:245–246.
[2] فايز جمعة صالح النجار ،مرجع سبق ذكره ،ص 141.

3. وظائف و أهداف نظام المعلومات :

3. 1. وظائف نظام المعلومات :

إن وظائف نظم المعلومات لابد و أن تبدأ بتجميع البيانات و تنتهي بإنتاج و توصيل المعلومات،و تتم عملية تحويل البيانات إلى معلومات من خلال سلسلة من الخطوات يطلق عليها دورة تشغيل البيانات ،و بناءا على ذلك يمكن تجميع الأنشطة التي يقوم بها نظام المعلومات في خمسة وظائف رئيسية وهي : تجميع البيانات ،تشغيل البيانات (إنتاج المعلومات) ،إدارة البيانات ،رقابة و أمن البيانات ،تجميع و توصيل المعلومات و فيما يلي مناقشة و تحليل لهذه الوظائف الخمسة :

1- تجميع البيانات : [1]

و تبدأ بجمع البيانات من مصادرها المختلفة و يتم تسجيلها و التأكد من صحتها و دقتها و المصادقة عليها ،و بعدها يتم تصنيفها تبعا لأماكنها الرئيسية و بعدها نقل هذه البيانات من نقطة الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها و يتم هذا حسب الخطوات التالية :

أ- **الإصغاء** : نظرا لوجود المؤسسة في محيط يتميز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون مصغية لكل التطورات و المتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط و سلوك المستهلك و هذا لاستغلال الفرص المتاحة و تفادي كل التهديدات المحتملة و لهذا فالمؤسسة التي نظام معلوماتها مبني على الإصغاء الخارجي الذي يجمع معلومات كمية و نوعية نافعة للعمل على المدى المتوسط و الطويل و كذلك يضاف إليه الإصغاء الداخلي لحيازة معلومات تخص تنظيم المؤسسة يكون موقعها التنافسي جيد .

ب- **الجمع** : جمع دقيق لكل المعلومات الرسمية مرتبطة و متسلسلة و مخزنة بغية استعمالها في حل المشاكل .

ج- **التخزين** : هي وظيفة رئيسية للرقابة لأنها تسمح بالمحافظة التاريخية للمعلومات الضرورية لمتابعة التطورات في البيئة ،و يستعمل وسائل تقنية (ملفات ورقية،ملفات تقنية) و كذلك طرق تنظيمية (طرق الترتيب و التخزين على الأرشيف).

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،مرجع سبق ذكره ،ص 19.

2- تشغيل و معالجة البيانات :[1]

يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات و تتمثل العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عمليات التصنيف ،الترتيب ،العمليات الحسابية و المنطقية،المقارنة التلخيص،التقرير و فيما يلي شرح لهذه العمليات

أ- **التصنيف** : حيث يتم تجميع مفردات البيانات المتشابهة أو المشتركة في خاصية معينة في شكل فئات أو مجموعات ،فمثلا يتم تصنيف عناصر التكاليف على أساس وظيفي إلى تكاليف صناعية و تكاليف بيعية و تسويقية و تكاليف إدارية.

ب- **الترتيب:** يهتم الترتيب بوضع البيانات في صورة معينة طبقا لصفة شائعة بين هذه البيانات ،و عادة ما يكون الترتيب على أساس الحروف الأبجدية أو على أي أساس ترتيبي آخر مثل الصفة أو النوع أو العمر ... الخ . فمثلا يكون ترتيب فواتير البيع بحسب أرقامها أو تواريخها أو مناطق البيع .

ج- **العمليات الحسابية** : يقصد بالعمليات الحسابية معالجة البيانات حسابيا (جمع ،طرح ،ضرب ، قسمة) بغرض الحصول على بيانات أو نتائج جديدة من هده العمليات فمثلا لابد من ضرب عدد الوحدات المباعة من العنصر المعين في سعر الوحدة من هدا العنصر لإيجاد قيمة المبيعات ،ثم جمع قيم المبيعات من كل عنصر للحصول على فاتورة البيع للعميل المعين ككل.

د- **المقارنة** : يقصد بعملية المقارنة إجراء بعض عمليات المقارنة المنطقية بين نوعين أو أكثر من البيانات أو بين مجموعة من مفردات البيانات لاستخراج نتائج معينة أو اكتشاف حقائق لها معنى .

فمثلا تتم المقارنة بين المبيعات الشهرية لتقييم أداء رجال البيع وتحديد اتجاهات البيع من كل صنف من أصناف البضاعة.

ه- **التلخيص:** يقصد بالتلخيص تجميع وتركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكيد على نقاط أساسية أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع أو نتائج أو انتقاء البيانات الهامة الحساسة من ضمن كم هائل من البيانات . فمثلا يتم تلخيص كل مصاريف الفترة في رقم واحد وهو رقم إجمالي المصاريف .

[1] احمد حسين على حسين ، **نظام المعلومات المحاسبية**، دار الجامعة للنشر مصر 2003/2002،ص32-34.

و- **التقرير:** يقصد بالتقرير تقديم نتائج العمليات السابقة والتي تعتبر في هده الحالة معلومات بالشكل والمضمون والوسيلة الملائمة إلى مستخدم هده المعلومات أو إلى الإدارة ومن الضروري وصول هده المعلومات إلى مستخدميها لضمان فعالية نظام المعلومات.

3- إدارة البيانات : [1]

غالبا لا يتم تشغيل البيانات الخام فور تجميعها والحصول عليها بل يتم حفظها وصيانتها وتجديدها حتى تكون متاحة وقت الحاجة إليها لأغراض التشغيل.لذا يقصد بوظيفة إدارة البيانات الأنشطة الخاصة بتنظيم و إدارة عمليات تخزين ،استرجاع،إعادة ، إنتاج ، تجديد ، وصيانة البيانات وفيما يلي مناقشة موجزة لهده الأنشطة المختلفة:

ا- **التخزين :** يقوم نشاط التخزين بالنسبة لنظم المعلومات مقام الذاكرة بالنسبة للإنسان حيث يقوم بحفظ بيانات و معلومات تمثل تاريخ بالنسبة للنظام الأساسي ككل و تغطي كافة جوانبه لذا تتم عملية تخزين البيانات و المعلومات بطريقة منظمة و مدروسة بحيث يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها فمثلا تساعد البيانات و المعلومات المخزنة عن مبيعات السنوات الخمس السابقة مديري المبيعات على تحديد اتجاهات البيع من صعود و هبوط و التنبؤ بمستوى مبيعات الفترة المقبلة.

ب- **الاسترجاع :** و هو النشاط العكسي لنشاط التخزين حيث يقصد به استدعاء البيانات المخزنة لإغراض التشغيل و استخراج النتائج.

ج- **إعادة الإنتاج :** و يقصد بها استخراج صورة أو أكثر من البيانات المخزنة لاستخدامها في أغراض مختلفة مع بقاء الأصل كما هو على حاله في وحدة التخزين و كما يلاحظ أن هذا الإجراء يعتبر إجراء أمني في المقام الأول حيث يجب الاحتفاظ بالأصل في حالة جيدة و بذلك لا يوجد خوف من فقد أو تلف البيانات أثناء التشغيل .

د- **التحديث :** و يقصد به عمليات تحديث للبيانات المخزنة لتأخذ في الاعتبار الأحداث ، العمليات ،و القرارات التي تمت خلال فترة جارية .

[1] نفس المرجع ،ص 34.

ه- **الصيانة** : و يقصد بها عمليات الإضافة ،الحذف ،التصحيح ،أو التغيير التي تجري على الملفات التي تحوي البيانات المخزنة.كإضافة سجل لعميل جديد أو حذف سجل لعميل قديم لم يعد يتعامل مع المؤسسة.

4- رقابة و أمن المعلومات : [1]

تتكون وظيفة الرقابة و أمن البيانات في نظم المعلومات أساسا من جزئيين هما :

أ- **التغذية العكسية** : و يقصد بها المعلومات المرسلة عكسا من مستخدمي النظام إلى القائمين على النظام تعليقا على أنشطة المدخلات، التشغيل ،و المخرجات لنظام تشغيل البيانات ،و عادة ما تتضمن هذه التعليقات بعض ملاحظات مستخدمي النظام على مخرجات النظام لكي تؤخذ في الحسبان في عمليات التشغيل المقبلة.

ب- **الرقابة:** و تشتمل على تقييم معلومات التغذية العكسية لتحديد ما إذا كان النظام يعمل وفقا لإجراءات التشغيل المحددة مقدما و يخرج المعلومات الجيدة بالخصائص المطلوبة.فإذا لم تتوفر هذه الخصائص فلا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية و عن بعض التعديلات اللازمة للمدخلات و لأنشطة التشغيل حتى يمكن إنتاج المعلومات بالجودة المرغوب فيها.

5- تجميع المعلومات : [2]

تهدف هذه الوظيفة إلى نقل و توصيل المعلومات المنتجة و المتجمعة في نظام المعلومات إلى الأشخاص المصرح لهم بالحصول على هذه المعلومات أو إلى نظام آخر من النظم الفرعية المكونة للتنظيم ككل.و تشتمل وظيفة تجميع المعلومات و توصيلها إلى المستخدم النهائي على أربعة نشطة هي :

أ- **التجميع** : و يقصد به تجميع المعلومات الناتجة من عمليات التشغيل الجارية تمهيدا لإرسالها فورا إلى مستخدميها.

ب- **الاسترجاع** :و يقصد به استدعاء المعلومات الناتجة عن عمليات تشغيل في وقت سابق من وسيلة التخزين المعينة تمهيدا لإرسالها إلى مستخدم هذه المعلومات.فمثلا تقارير الأداء الفترية التي تشمل

[1] أحمد حسين علي حسين،مرجع سبق ذكره ،ص 35.
[2] نفس المرجع ،ص 36.

المقارنة بين ثلاث أرقام عن الأداء و هي الفعلي للفترة و التقديري لنفس الفترة و الفعلي لنفس الفتـــرة من العام السابق يتطلب استدعاء أرقام الأداء التقديرية و أرقام الأداء من العام السابق و هي معلومات تم الحصول عليها من تشغيل سابق مطلوبة لأغراض التشغيل و التقرير في التشغيل الجاري في الفترة الحالية.

ج- **النقل** : هذا النشاط يشمل نقل المعلومات من موقع معين إلى موقع آخر تمهيـــدا لتوصـــيلها إلـــى المستخدم النهائي أو لاستخدامها كمدخلات لعمليات تشغيل أخرى.

د- **التقرير** : و يتضمن عرض نتائج التشغيل في صورة تقارير مرسلة للمستخدمين و من أمثلة ذلـــك التقارير المالية التي تخرجها نظم المعلومات المحاسبية سواء كانت نظم يدوية أو عن طريق الحسابات الالكترونية.

3. 2. أهداف نظام المعلومات :

تقدم نظم المعلومات العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو علـــى مســـتوى المؤسسة الكلي و تهيئ الظروف المناسبة التي تخدم المؤسسة في وظائفها المختلفة و مساعدة المـــدير عند ممارسة أنشطته المختلفة ، و الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات هي :[1]

- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة

- تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصـــيلية عـــن نشاطات المؤسسات المختلفة.

- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر و في الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناســـبة لصـــنع القرار.

- تقييم النتائج و النشاطات في المؤسسة ،لتصحيح أي انحرافات محتملة .

- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة و الاحتمالات المختلفة التي تواجههـــا لصـــنع الاحتياطـــات اللازمة في حالة وجود أي خلل في تحقيق الأهداف.

[1] فايز جمعة صالح النجار،مرجع سبق ذكره،ص ص :28-29.

- تحديد قنوات الاتصال الأفقية و العمودية بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات .

- تزويد المستفيدين و الباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها.

- الإحاطة المستمرة بالمعلومات عن التطورات الحديثة التي تخدم المستفيدين فيما يخص نشاطات المؤسسة المختلفة.

- تسهيل التحاور بين النظام و المستفيد ،للرد على الاستفسارات المختلفة.

- حفظ البيانات و المعلومات المختلفة في المؤسسة.

المبحث الثاني: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص حاليا و أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين ،و هذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

و في ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها ،و العمل على معرفة الأسواق ،و آليات عملها ،و تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و كذا تكاليف إنتاجها و معرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها.

و لهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد و هو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكننها من تتبع كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراته و تحقيق أهدافها و المتمثلة في البقاء و النمو و الاستمرارية.

و لقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي :

- مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية
- تنظيم اليقظة في المؤسسة
- معلومات اليقظة

المطلب الأول : مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية ،و التي تختص بالاستمرار و التسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاط المؤسسة .

و من أجل التطرق ليقظة المؤسسة الإستراتيجية وجب أولا التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة و مزايا و شروط فعالية اليقظة و توضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

1. مفهوم مصطلح اليقظة :

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية ،يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

اليقظة أو التيقظ : تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطة منه.و فيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية :

عرفها RIBAULT أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية [1] .

أما ROUACH فعرفها أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع و تحليل و نشر و استخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات و نموها [2].

أما HUMBERT LESCA فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين[3] .

و عرفها مصطفى بوروبي على أنها " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف و جمع أفضل الإشارات الضعيفة * للتهديدات و الفرص و بأسرع وقت ممكن و هي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار و اتخاذ القرارات الإستراتيجية "[4].

من أجل إعطاء تحديد و تعريف أفضل لليقظة هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم و هي : الغاية (أو الهدف)، الموضوع،و الأجراء أو العملية،و المحيط .فالغاية تتعلق بهدف المتابعة و مرتبطة بالإجراءات و القرارات المتخذة،الموضوع يمثل التغيرات الملاحظة و قيد التحليل و التي تخص التكنولوجيا،و المنتوجات و العمليات و المنافسين و العملاء و الموردين و الاتجاهات في المجتمع،أما

---

[1] Laurent Hermel,**maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique,** Editions afnor,2 eme édition,France,2007,p2.

[2] Mustapha djenaas,abderrezak benhabib, **veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services,**les cahiers du mecas,n 2 avril 2006,faculté des sciences économiques et de gestion,université abo ubakr belkaid tlemcen,algérie,p56.

[3]Mohamed Jaouad El Qasmi**, le management par processus & la veille stratégique,** article publié sur le site :
http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf

* سيتم التطرق لمفهوم و خصائص الإشارات الضعيفة في المطالب اللاحقة.

[4] كرواش يمينة،**la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes**،الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي،جامعة تيزي وزو ،الجزائر،جوان 2003،أنظر :
http://d.scribd.com/docs/2mzyrizl6wrkxm9oaz8n.pdf

الإجراء فهو منهجية اليقظة و عملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف،أما المحيط فهو يضـــم العوامل المحيطية لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية[1].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميــزات و الخصـــائص المرتبطـــة بمفهــوم اليقظـــة الإستراتيجية :[2]

- الإستراتيجية:

تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلــق بالعمليــات الحالية و المكررة ،لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.

- تطوعية :

لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحــيط لكونهـــا هــدف إبداعي،فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتبـــاه الحاد و بتنشيط كل الحواس.و في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلــوب إلا أنهـــا تبقى الأكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهــدف إلـــى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

- المحيط :

ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا ،فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لـــذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

---

[1] François brouard,**pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME,**6 eme congrès international francophone sur la PME,HEC,Montréal,France,2002, In: http://www.google.com/search?hl=ar&lr=&rlz=1R2RNTN_frDZ349&&sa=X&ei=YCE_TPmTOZSbOOfAjIIH&ved=0CAUQBSgA&q=pertinence+d%27un+outil+diagnostic+des+pratiques+de+veille+strat%C3%A9gique+pour+aider+les+PME,6+eme+congr%C3%A8s+international+francophone+sur+la+PME,HEC,Montr%C3%A9al,France&spell=1 B+Google%E2%80%8F&lr=&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&rlz=1R2RNTN_frDZ349

[2] Humbert lesca, **veille stratégique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**,ministère de l'éducation nationale,de la recherche et de la technologie,1997,pp:2-3 , In: http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf

– إنشاء الإبداع:

تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنــذار المبكــرة و التــي تــرتبط بعنصــر الإبداع.فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا،لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة و المخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة(ذاكرة رسمية ،و الذاكرات الضمنية الفردية).

– التوقع :

يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

2. مزايا و شروط فعالية اليقظة :

2. 1. أهمية اليقظة الإستراتيجية :

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص و التهديدات ، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :[1]

– تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج،جودته،و التخفيض من كلفته.

– تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة،كما تسمح لهــا أيضــا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.

– تسمح بالتخدير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

– تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير ،أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ،التهديدات و الفــرص و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

[1] رتيبة حديد ،نوفيل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،الجزائر،مارس 2005،أنظر:
http://www.univ-medea.dz/memoires/category/68/seminaires

و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة مايلي :

- المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة .
- اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة.
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات .
- ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن.

و حسب دراسة قدمها Futures group [1]و هو مكتب متخصص في الأعمـــال الاستشـــارية مقـــره بوسطن فإن 82 % من المؤسسات الكبيرة و التي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي ،و هو رقم في تزايد حسب دراسات المكتب.

فالسير الحسن لعملية اليقظة يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة و على نشاطها حيث تساعد اليقظة على البحث و التطوير و على اتخاذ القرارات كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيـــرة و استخراج نتائج منها تتطابق و حاجاتها.

و تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من المزايا مثل :[2]

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها .
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها.
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات.

[1] نفس المرجع أعلاه.
[2] رتيبة حديد ،نوفيل حديد،مرجع سبق ذكره.

2. 2. شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة و هي :[1]

– **إدارة ثابتة من قبل الإدارة** فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا.

– **اتصال داخلي جيد** ،و هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد،لأن اليقظة عمل جماعي و ليس عمل فردي.

– **التحكم في الوقت** حيث يجب القبول بتسخير الوقت،الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك.

– **الحد الأدنى من الهياكل** ،فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

– **روح جماعية قوية** و هذا بين مختلف الموظفين.

3. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

يجب أولا توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي و منها يمكن ذكر مايلي :[2]

يعرفه مارتر MARTRE بأنه " مجموع النشاطات المنسقة للبحث ،التحليل،و التوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة و هذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالآجال و التكاليف ".

و هناك من يعرفه على أنه " نظام لمراقبة و تحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردين،منافسون شركات،الهيئات العامة،هيئات الجودة،... الخ) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة،و هي ترتكز على محورين،الأول و يضم البحث و التجميع المنتظم و المستمر و الجاد للمعلومات المختلفة(علمية ،تقنية،اجتماعية،قانونية،تجارية،..الخ)المتاحة من مصادر مختلفة تم فرزها و

[1] نفس المرجع أعلاه.

[2] جمال الدين سحنون،بلهادية عبد الله،**نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر،2007،أنظر :

http://ratoulrecherche.jeeran.com/Sahnoun+belhadia.pdf

تحليلها و توزيعها و أخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التكتيكية و تقوية المركز التنافسي للمؤسسة،أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية و أمن المعلومات و المعارف المحصل عليها و كذلك إضفاء المصداقية على المعلومات المجمعة ".

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهومي اليقظة و الذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي،في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي.

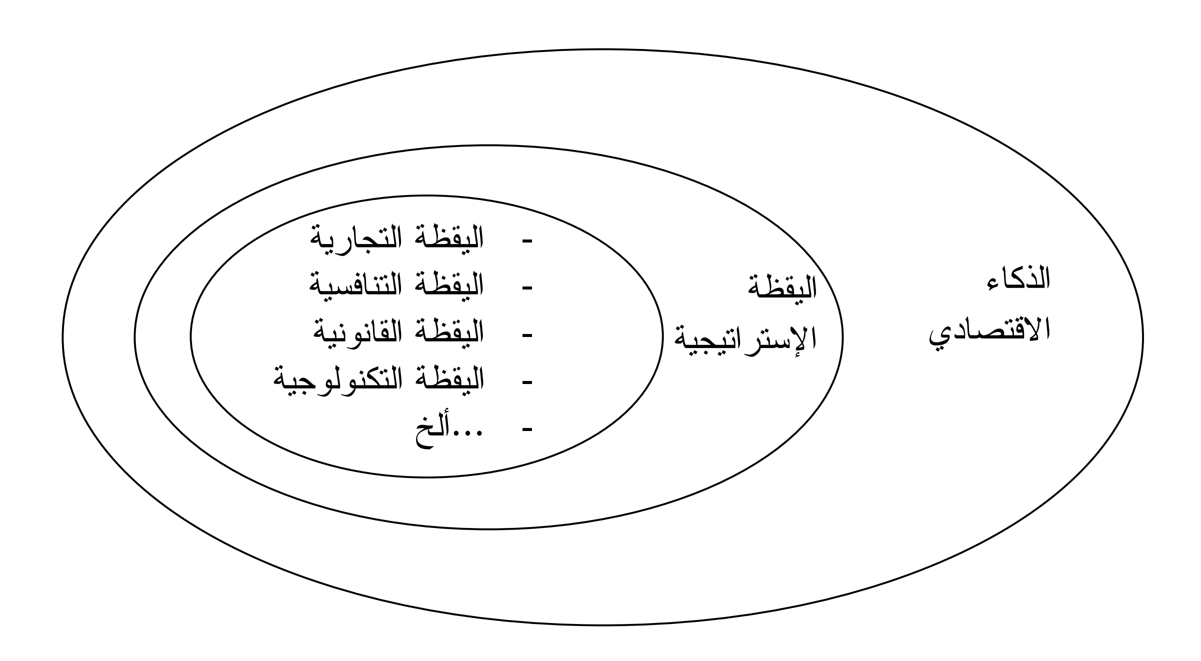
و لهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة :[1]

المدخل الأول : و هو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي ،و هي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة(المحيط التنافسي ،التكنولوجي،التجاري،القانوني،...الخ) و هي عملية منظمة و مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة،و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات ،أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

المدخل الثاني : و هو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين ،بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل ،أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

و من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة ،أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة.و الشكل الموالي يوضح ذلك.

[1] نفس المرجع.



المصدر : **La veille stratégique, du concept à la pratique** – Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) – Juin 2005 ,p6, In: http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf

شكل رقم (10): علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي

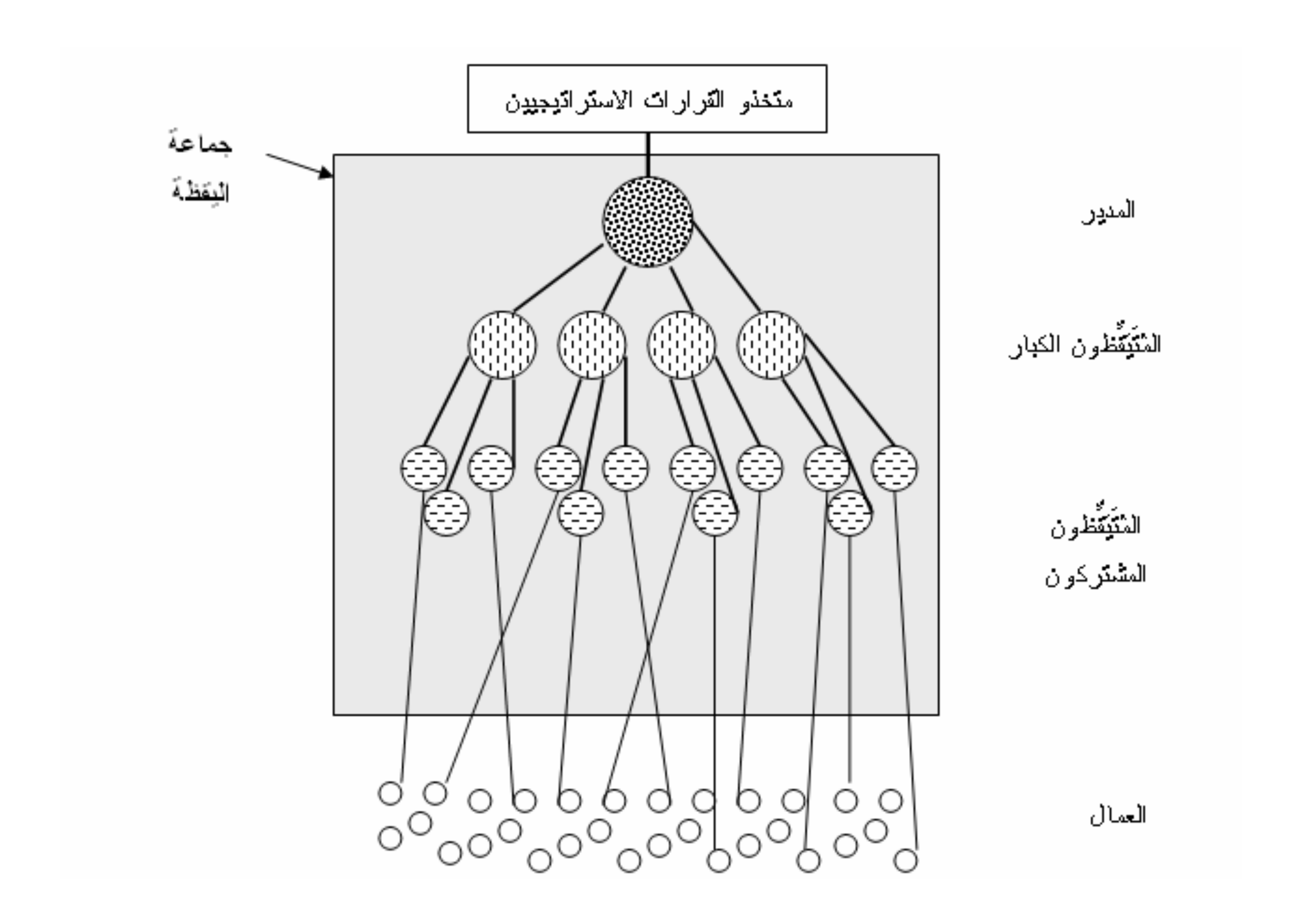
المطلب الثاني : تنظيم اليقظة في المؤسسة

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الدين يقومون بهده العملية ؟ وما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهده العملية ؟ لدا سيتم التطرق في هدا المطلب إلى ممثلوا اليقظة وطرق ووسائل اليقظة .

1. ممثلوا اليقظة :

يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة .

والمتيقظ لا يعمل وحده ، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هده العملية كما يبينه الشــكل أدنـــاه حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي .[1]



المصدر: رتيبة حديد ، نوفيل حديد ، مرجع سبق ذكره

شكل رقم (11):ممثلوا اليقظة

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الدين لهم علاقة مباشرة مع عمليـــة اليقظـــة ، ويمكن جمل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم

[1] نحاسية رتيبة ، مرجع سبق ذكره،ص79 .

جدول رقم (04): ممثلوا عملية اليقظة

ممثلوا اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الإستراتيجيين	– يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة – تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات – ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات – البحث عن الإبداع ،أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	– تحديد جيد لأهداف المؤسسة – معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
المدير	– همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين و جماعة اليقظة – إعداد و الإشراف على دفتر الشروط. – مسئول عن تنظيم و سير عملية اليقظة	– منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي – مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية – معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات
المتيقظون الكبار	– تحليل ،تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة، – المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات – تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر	– القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا. – القدرة على التحليل و

	الشروط،و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	التركيب ،و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.
المتيقظون المشتركون	- تحديد مصادر المعلومات - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها.	- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع)،إضافة إلى روح الفضولية، - الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم، - قدرة التحكم في فائض المعلومات. - نشاط حيوي دائم في العمل - روح عمل جماعية عالية.

العمال	- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة،كاتب السر،و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات ،إدخال المعلومات في الموزع (le serveur).حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسئول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.	

المصدر: نحاسية رتيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص81.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة والى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة .

2. طرق ووسائل اليقظة :

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة.

2. 1. طريقة المعايرة :[1]

هده الطريقة ابتدعتها شركة Rank xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرفها David kearns الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank xerox على أنها " عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة " ، ووفقا لهده الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية .

[1] نحاسية رتيبة،مرجع سبق ذكره،ص 83.

والهدف من هده الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بان تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المعنية بدلك .

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :[1]

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين .
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية .
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة .
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه .
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه .
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء ، بينما هو عليه وما يجب أن يكون ، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة ، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها ، لدلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها .

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها .ولعل أهم هذه الوسائل هي الانترنت .

2. 2. الانترنت كوسيلة لليقظة :[2]

في أواخر سنة 1968 تمكن مركز البحث القومي الأمريكي التابع لوزارة الدفاع الأمريكي من تحقيق إنشاء شبكة معلوماتية للاتصالات وأطلق على هده الشبكة اسم (Advanced A.R.P.A.net)

---

[1] نفس المرجع أعلاه،ص84 .

[2] إبراهيم بختي،**دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،2002،ص 29.

Rsearch Project Agency Network هدفها ربط مختلف مراكز البحث العسكري و مع مـــرور الزمن فتح مركز البحث القومي الأمريكي شبكته للباحثين ثم توسعت شبكة A.R.P.A.net و انتشرت في أكثر من ميدان و في أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالانترنت.

و الانترنت هي شبكة عالمية .تربط عدة آلاف من الشبكات و حاسبات آلية و هذا من خلال التوافـــق بين مجموعة من معايير الاتصال تدعى بروتوكول الانترنت TCP/IP *.و للانترنـــت عـــدة أوجـــه لاستخدامه ،و التي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى الخدمات من منظور تجاري و لهـــذا ســـيتم التركيز على أهم الخدمات و المتمثلة في :[1]

- خدمة البريد الإلكتروني E-Mail :

تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل إلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشـــبكة عبر العالم.على المستوى التجاري يمكن استخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين.و بالتالي البريد الالكتروني حل محل الهاتف،الفاكس،و الرسائل البريدية.

- خدمة بروتوكول نقل الملفاتFile Transfer Protocol :

تسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبيين فبفضل هذه الخدمة يمكن جلـــب الملفات و تحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية.

- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web:

و هي خدمة الويب و هي من أهم خدمات الانترنت حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية و الصناعية و الحكومية و التجارية و الثقافية و امتدت حتى للأفراد،فخدمة www وسيلة مـــن وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي.

[1] نفس المرجع أعلاه،ص ص:37-38.

* TCP/IP هو اختصار لــ Transmission Control Protol/Internet Protocol و مهمته نقل البيانات من جهاز لآخـــر و في الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل و تحيد سرعة.

و يمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها و هذا من خلال :

– **مراقبة عروض المنافسين :** تعتبر المنتديات و موزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين و قد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته،و من ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت و هذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية و هذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.

– **مراقبة رسائل موظفي المنافسين :** يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات ،حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الانترنت ،فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادر من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها و زبائنها،تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة و هذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

– **الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب:** موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الاستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة.فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة.

– **تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات و قوائم النشر:** حيث يمكن المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة و نظرة الزبون لهذه المنتوجات و هذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها ،إذ أن هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد و كذا تحسين المنتجات انطلاقا من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

المطلب الثالث:معلومات اليقظة

نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة و الملائمة و المنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة و هذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات و التغيرات الحالية و المستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي :[1]

1. **معلومات التحكم** : وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات.و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية ،كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.

2. **معلومات التأثير** : و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد و مجموعات خارج المؤسسة (كالعميل و المورد)،و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

3. **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة:** المفكر Ansoff هو الذي أطلق مصطلح " الإشارات الضعيفة " ووصفها بأنها توقعية و سبقية و مثل هذه المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيئا هاما سيحد ث في بيئة المؤسسة ،هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها.[2]

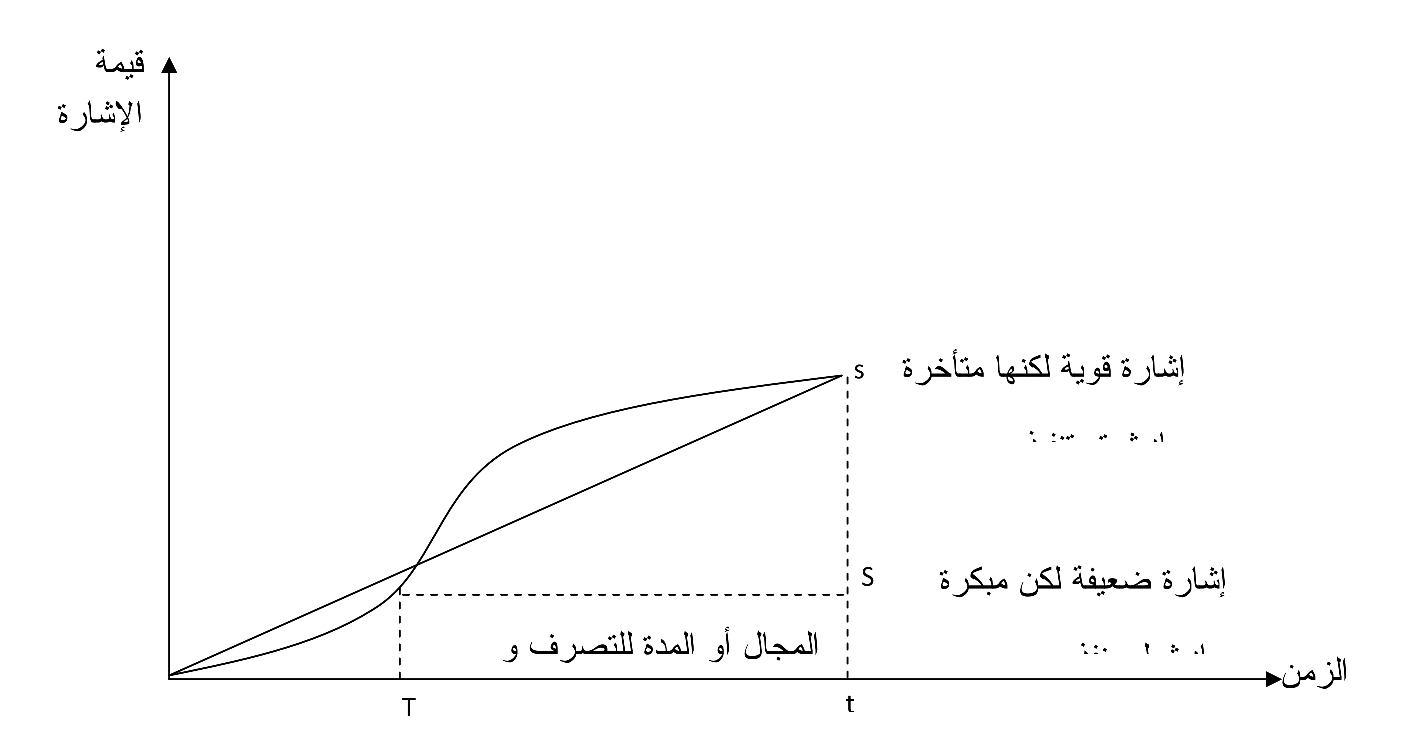
و هذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة.[1] فهي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن

---

[1] كمال روييح، **دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية،دراسة ميدانية**،ص 4.أنظر:
http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B9%D9%8A%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.pdf

[2] Humbert lesca,sylvie blanco,**contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**,6 eme congrès international francophone sur la PME,HEC,Montréal,France,2002,In :
http://web.hec.ca/airepme/images/File/2002/108FA%20-%20Sylvie%20Blanco.pdf

التطورات التي لم تتحقق تماما ،فهي تنبؤية ،قليلة غير قطعية،جزئية و مبعثرة.و لهذا تسمى بالإشارات الضعيفة .و الشكل الموالي يوضح ذلك :



المصدر : Humbert lesca,**veille stratégique:la méthode L.ESCAning** ,édition EMS , Paris,France,2003,p 25.

الشكل رقم (12):العلاقة بين التوقع و شدة الإشارة

من الشكل نلاحظ أن الحدث e تم تنفيذه تماما في الوقت t و المعبر عنه بالعلامة أو الإشارة s و هي الحد الأقصى لقيمة الإشارة و هذا الحدث يتطلب مجهودا قليلا من أجل أن يلتقط إذن الحدث e معروف تماما في الوقت t .و تضع هذه الحالة الفرد أمام الأمر الواقع و الــذي لا يــدع أي هــامش للتصرف حيث يكون الوقت متأخر جدا.

[1] Raquel janissek muniz, Humbert lesca,**usage innovant du site web pour la provocation d'informations d'origine terrain pour la veille anticipative en PME-PMI,**7 ^{eme} congrès international francophone en entrepreneurait et PME, Montpellier, France ,2004,In : http://web.hec.ca/airepme/images/File/2004/040.pdf

على العكس من ذلك فالحدث E هو الحدث e قبل وقوعه و بالتالي فالحدث E لم يتحقق تماما و تمثل S الإشارة المرافقة لهذا الحدث و هي إعلان ضعيف نسبيا و يتطلب مجهود كبير كي يلتقط ،و الزمن T هو الزمن الذي تم التنبؤ فيه بالحدث E .و بالتالي فالمجال (T t) هو مجال التصرف من أجل تفادي الوقوع أمام الحقيقة الواقعة و عندها يكون الوقت متأخر جدا للتصرف و التفاعل.

و تتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية :[1]

1- معلومات عن التنافس:

و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين،كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة ،تحسين المنتوجات،دخول المنافسين إلى أسواق جديدة ،تحسين أساليب العمل طرق تسويق المنافسين،القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلوها أثناء تواجدهم في شركات منافسة،مشاريع البحث و التطوير الجديدة القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الالكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

2- المعلومات الشخصية و القدراتية :

و تشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة و تشمل الميولات ،الأصدقاء،القدرات التسييرية و التفاوضية و التركيبة السيكولوجية و الانتماء الحزبي و العضوية في النوادي و قوى الضغط المرتبطة بها.و هي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية و هي أكثر عددا ،و تفيد لتحديد الفاعل و الإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة ،حجم المديونية،الأرباح،عدد الخبراء،وفرة السيولة المالية،ميزانية البحث و التطوير.

3- المعلومات التجارية:

التي تتعلق باهتمامات الزبائن ،ورضاهم و متطلباتهم و المشاكل التي تعترضهم.

4- المعلومات التمويلية : و هي معلومات حول وجود المواد الخام،سلع،أو مواد نصف مصنعة وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

[1] كمال روبيح،مرجع سبق ذكره،ص 5.

5- المعلومات التكنولوجية:

و تضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات و الخدمات التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

6- المتغيرات الاجتماعية :

تضم تغيرات في نمط حياة السكان،عدد الوظائف الجديدة،نشاطات المستهلكين و عاداتهم ،نسبة نمو السكان،نسبة المتزوجين...الخ.

7- المتغيرات السياسية:

تضم التشريعات و القوانين الجديدة، قـــوانين حمايـــة التجـــارة،قوانين حمايـــة البيئـــة،نظام الضرائب،المعلومات السياسية المحلية،الإقليمية و الدولية.

8- المتغيرات الاقتصادية :

تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام،نسبة التضخم،العجز في ميزانية الدولة،الاســـتثمارات ،مؤشرات نمو الاقتصاد ،حركات الأسهم في البورصات.

و تتميز إشارات الاندار المبكرة بمجموعة من الخصائص هي كالآتي :[1]

1- خارجية :

المعلومات الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة) مصادرها خارج المؤسسة و هي تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا ،و توفر معلومات عن نواياه و دوافعه و حالته الداخلية.

---

[1] Nicolas LESCA, **construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p p:26-27 , In : http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf

2- نوعية :

معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل و توثيقا مقارنة بالمعلومات العملية،و قد ترسل شفويا على نطاق واسع ،و تكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات.

3- جزئية :

المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبدا في شكل متماسك ،بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء ،بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد،حيث تكون في مصادر عديدة و متنوعة.

4- غير كاملة (ناقصة) :

تكون المعلومة ناقصة و غير كاملة عندما لا تغطي تنوع المعلومات ذات الصلة بالموضوع مجال البحث و محل الدراسة،حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة ،و بالتالي فمعلومات الإنذار المبكرة أي الإشارات الضعيفة ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مربحة للذهاب إلى أبعد نقطة و ذلك من خلال إنشاء تفسير و معنى لها.

5- عشوائية :

معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها و إيجادها لا يكون دائما متوقعا ،فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع و غير منتظر مطلقا، بنما لا توجد أين توقع فرق اليقظة وجودها .و المسير يحكمها حسب قوته و عزيمته و قدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة ،و هذا بالعودة إلى القراءات و الملاحظات و التنقلات و الحوارات التي شارك في خلقها و اكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا.

6- غامضة :

حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة ،و تكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة ،و المسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي

فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذه الحدث أو كيف سيتم تحويله إلـــى حدث تنظيمي.

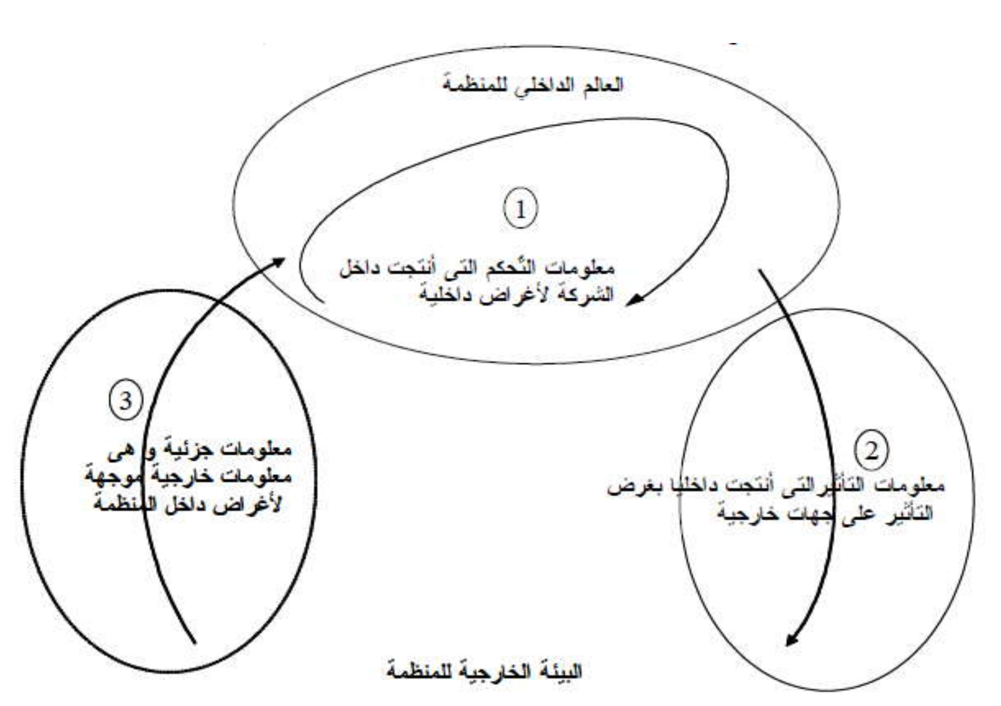
7- غير مؤكدة :

تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية،إنذارات الخطر ،المسارات، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء و عدم التأكد،لهذا يجب أن تبعث تساؤلات و فرضيات فـــي أنفـــس الأشخاص المسئولين ،و التي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد.لهذا يجب إعطاء هذا الموضـــوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة ،قبل أخذها بالجدية التامة.

8- سبقية :

هذا النوع من معلومات اليقظة الإستراتيجية لا تخص الماضي ،بل تتوقع المستقبل ،ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

و الشكل أدناه يوضح معلومات اليقظة الثلاث



المصدر:كمال رويبح،مرجع سبق ذكره،ص 5.

شكل رقم (13): معلومات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

يشمل مفهوم اليقظة تعبيرا شاملا عن اليقظة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة ،حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة و في الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية و مساهمة منها في تحقيق تنافسيتها الدائمة .لذا وجب على اليقظة الإستراتيجية أن تكون مستهدفة للمواضيع و المتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة.و تنقسم أنواع اليقظة الإستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف.

و في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأنواع التالية :

- اليقظة التكنولوجية
- اليقظة التنافسية و التجارية
- أنواع أخرى من اليقظة

المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجيا متغيرا إستراتيجيا هاما لأن التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصرا دائما للتميز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها و ضعفها لما تملكه من تكنولوجيا و كذا ما يتعلق بمنافسيها ،و لهذا من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي و المحلي لحماية مستقبلها ،و لذا توجب عليها إعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية.

1. مفاهيم مرتبطة باليقظة التكنولوجية:

1. 1. مفهوم التكنولوجية :

تعرف التكنولوجية على أنها " عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي،تحسين التقنيات الأساسية و تطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي ".

و تعرف أيضا بأنها المعرفة المنهجية ،فهي مجموع المعارف التقنية و العلمية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف ،فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمان و تنتشر بفعل السريان العادي أو التقليد "[1].

1. 2. تصنيفات التكنولوجيا :

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي :

1. 2. 1. على أساس مراحل تطورها :

نجد هذه الأنواع :[2]

– **التكنولوجيا القاعدية** : تكنولوجيا بسيطة (ممارسة و موجودة بالتساوي عند كل المنافسين)،و لكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

– **التكنولوجيا المفتاحية** :و هي التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين (التكلفة و/أو الجودة).

– **التكنولوجيا البارزة** : هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور ،هامشية و قابلة أن تصبح تكنولوجيا مفتاحية.

– **التكنولوجيا الجنينية** : و هي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث و تمارس من طرف القليل من المؤسسات و هي خطيرة.

1. 2. 2. على أساس موضوعها : و هناك :[3]

– **تكنولوجيا المنتوج** : و هي التكنولوجيا المحتواة في المنتوج النهائي و المكونة له.

[1] داودي الطيب و آخرون ، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2007،أنظر :

http://ratoulrecherche.jeeran.com/daoudi+rahal+chine.pdf

2 نفس المرجع أعلاه.

[3] دور العلم،مقال على الموقع : http://www.cfpdz.com/vb/showthread.php?t=401

– **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج :** و هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ،و عمليات التركيب و المراقبة.

– **تكنولوجيا التسيير و التصميم :** و هي التكنولوجيا المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم و التنظيم كتسيير تدفقات الموارد.

– **تكنولوجيا المعلومات :** و هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و الاتصال،تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على جمع المعلومات و معالجتها و بثها.

1. 2. 3. على أساس محل استخدامها : يوجد :

– **تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة :** و تكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة و الخبرة و بفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

– **تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة :** نظرا لعدم تواجد و توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة يجعلها مرتبطة و تابعة لمحيطها الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

1. 2. 4. على أساس كثافة رأس المال :

– **التكنولوجيا المكثفة للعمل :** و هي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال اللازمة لوحدة من الإنتاج، مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة ،و هي تتناسب في الدول ذات الكثافة السكانية و الفقيرة في الموارد و رؤوس أموال .

– **التكنولوجيا المكثفة لرأس المال :** و هي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل ،و هي تناسب في الغالب الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

1. 2. 5. على أساس درجة التعقيد :

– **التكنولوجيا ذات الدرجة العالية :** و هي التكنولوجيا شديدة التعقيد،حيث من الصعب على المؤسسات في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.

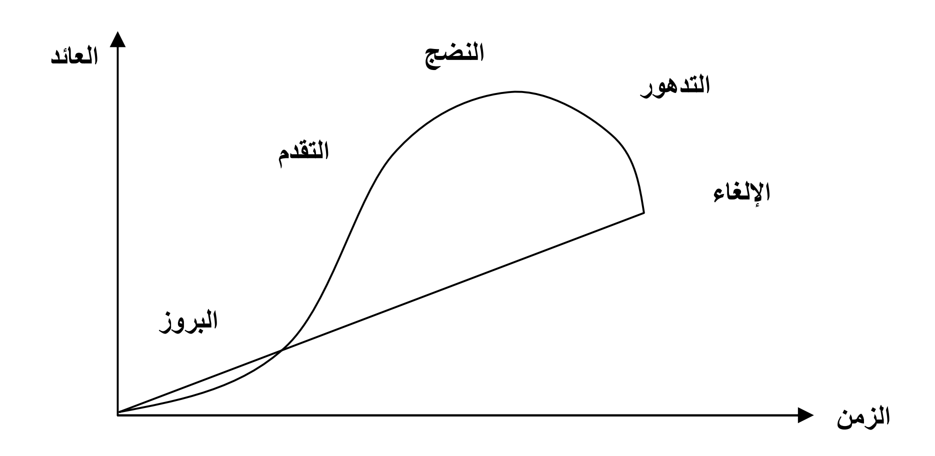
– **التكنولوجيا العادية :** و هي أقل تعقيدا من سابقتها،و يمكن للفنيين و المختصين المحليين في الدول النامية استيعابها،إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار.

1. 3. دورة حياة التكنولوجيا :

إن التحليل المطبق على دور ة حياة المنتج يمكن استخدامه على التكنولوجيا ، لذا ميز " J.Morin " بين خمس مراحل التي تشكل خصائص دورة حياة التكنولوجيا و هي :

1- بــروز (émergence)، 2- تقــدم (évolution)، 3- اســتقرار (stabilité)، 4- تــدهور (déclin)، 5- إلغاء (obsolescence).

و الشكل الآتي يوضح هذه المراحل :



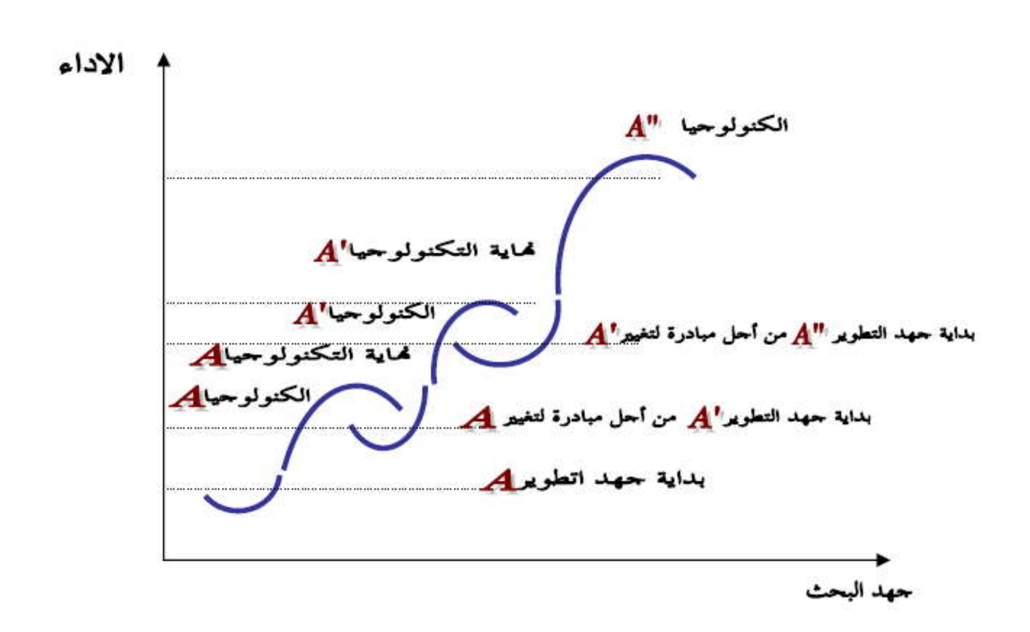
المصدر : Henry Samier,Victor Sandoval,**la veille stratégique sur l'internet,**éditions hermès science,paris,2002,p 24.

شكل رقم (14):مراحل دورة حياة التكنولوجيا

و اقترح R.Foster (1986)[1] تشخيصا للاستثمار التكنولوجي ،الــذي يجــب أن تقــوم بــه المؤسسة و المرتبط بمراحل عدد من التكنولوجيات المتتالية بهدف اختيار الزمن المناسب لــ " القفز " من تكنولوجيا إلى أخرى.و يمثل Foster تتابع التكنولوجيات بمنحنى يشبه إلى حد ما ذلك المقترح من

[1] داودي الطيب و آخرون، مرجع سبق ذكره.

طرف J.Morin كما يؤدي إلى ظهور " عدم استمرارية " بين مختلف التكنولوجيات كما هو موضـــح في الشكل التالي :



المصدر: داودي الطيب و آخرون،مرجع سبق ذكره.

شكل رقم (15):تتابع التكنولوجيات

2. مفهوم اليقظة التكنولوجية :

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمـــي ،التقنـــي و التكنولـــوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية ،من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير و بالتالي فهي اليقظة التي تكرسها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات . " [1].

و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يرتكز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات " .

كما يمكن تعريفها أنها مجموع النشاطات التي تسمح بـــ : [2]

– مراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية

---

[1] نفس المرجع .

[2] هواري معراج،ناصر دادي عدون، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصـــادية**،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سيدي بلعباس،الجزائر،عدد خاص ، ص 159.

- جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات التكنولوجية و معالجتها
- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار في المؤسسة.

و عليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟
- ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجيات الحديثة ؟
- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟
- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي ؟

3. دوافع و أهمية اليقظة التكنولوجية :

3. 1. دوافع اليقظة التكنولوجية: [1]

الدوافع إلى ظهور يقظة تكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف و تطور وسائل البحث و التجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات و نسبة التطور التكنولوجي بين المؤسسات،مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي ،و يمكن تلخيص دوافع الرصد التكنولوجي فيما يلي :

- تسارع التغيرات التكنولوجية
- انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة
- المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار
- قلة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة (كالإلكترونيك،الإعلام الآلي،الكيميائي،...).

فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة و التألق في السوق الذي تنشط فيه مطالبة بانتهاج يقظة تكنولوجية دائمة و مستمرة طالما أن الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات

[1] نفس المرجع أعلاه،ص 161.

الموجودة في محيط المؤسسة و بدرجة أولى القطاع التي تنتمي إليه،من تجميع المعلومات و استغلالها و تتمثل مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في :

– تراخيص براءة الاختراع (فمثلا في الجزائر يمكن أن يمدنا المعهد الـــوطني الجزائـــري للملكيـــة الصناعية بمعلومات حول ذلك)

– الدوريات العلمية

– الجرائد و الرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي و اليقظة التكنولوجية

– تقارير الشركات و المعارض

3. 2. أهمية اليقظة التكنولوجية :

لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاديات و المجتمعات حيث أنها توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية و كذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قـــدرا كافيـــا مـــن الوعي و الرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة المستجدات و التوجهات و تمكن مـــن متابعة عملية الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم و المباشر عوض الانتظار فقط مع الحرص علـــى الحصول و إيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي و المعلوماتي كما أن وجود اليقظة التكنولوجيـــة يعني وجود الجدية و الاستمرار في عملية الرصد و الترقب ،خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية و التنافسية للبلد و مؤسساته الاقتصادية .

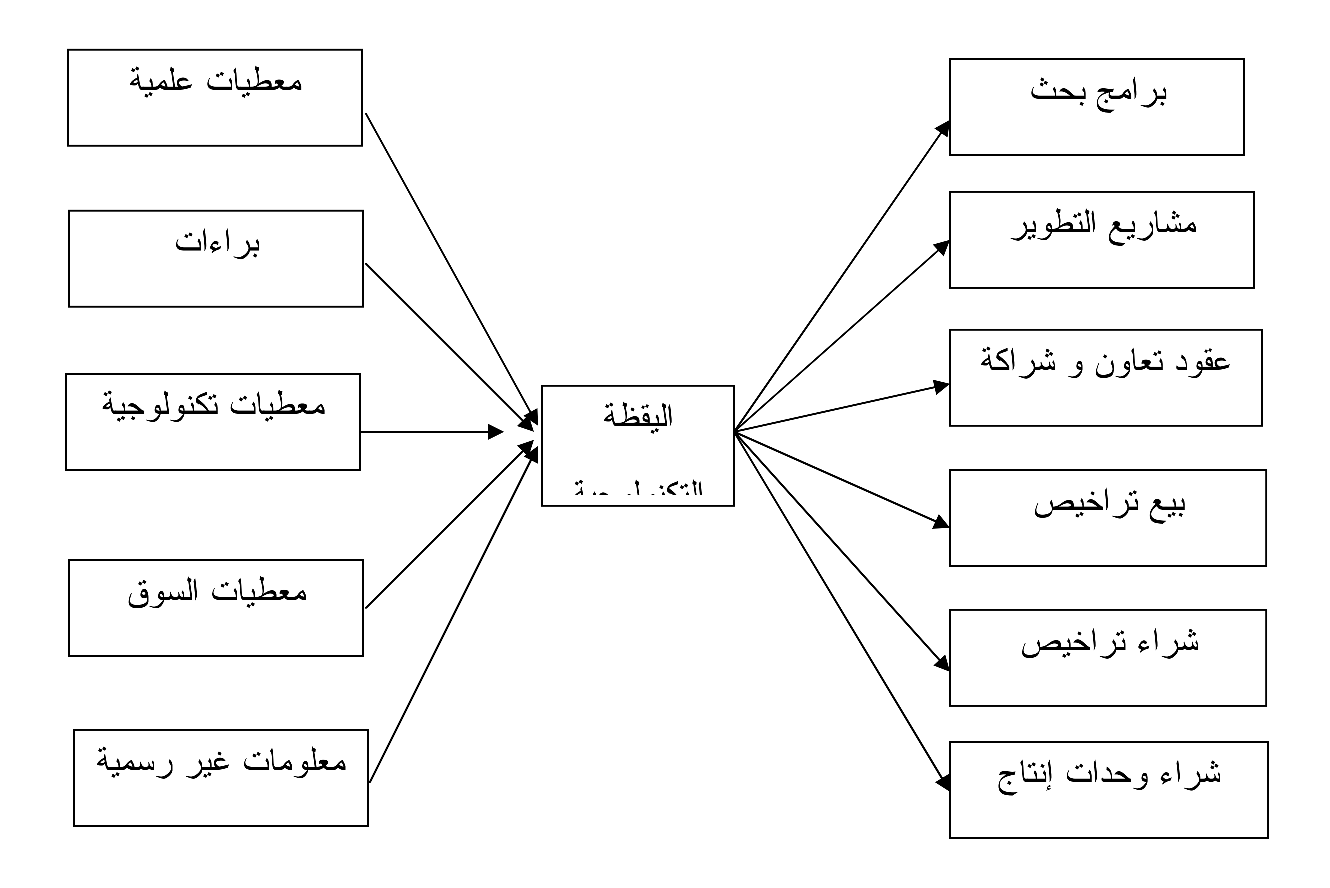
بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث و الحصول ليس فقـــط علـــى المعارف و المعلومات و لكن حتى الابتكارات العلمية و الإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات.[1]

– حسب Jakobiak يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضـــل تخطيط إستراتيجي ، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا يستغنى عنها في عمليـــة

[1] محمد سعيد أوكيل ،**اليقظة التكنولوجيـــة فـــي البلـــدان الناميـــة (بـــين النظريـــة و التطبيـــق)**،مجلـــة RIST ،مجلـــد رقـــم 08،الجزائر،1998،ص 13.

اتخاذ القرار على المدى المتوسط و الطويل ،و قد توصل Lainée أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات .[1]

و في الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية ،و في نفس المنظور أكد Link على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات بالموازنة بين الإسهامات الداخلية و الخارجية.



المصدر : Mohellebi dalila ,**la veille technologique :une nécessite pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale,**article sur le site :

h p://www.scribd.com/doc/8481314/-

[1] Gérard Verna, **la veille technologique:une ardente nécessité**, article sur le site : http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html

شكل رقم (16): الغاية من اليقظة التكنولوجية

– أما حسب Humbert Lesca فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة ،أي أن احتمال أن لا يتفوق على المؤسسة أي منافس سواء كان ظرفيا أو احتماليا،شرعيا أو غير شرعي ،لذا فإن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة و الطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية و التي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة و التقدم عليها بمراحل السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة،أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار لاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية،و ذلك بالتموقع بعيدا عن التقلبات التكنولوجية و تفادي التكنولوجية السريعة[1].

المطلب الثاني : اليقظة التنافسية و التجارية

نتج عن التزايد الملحوظ لحدة و شدة المنافسة ،و الانفتاح المشهود على المستوى العالمي ككل مناخ تنافسي يتطلب من مختلف المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين في مجال نشاطاتها و العمل على أن تكون منتوجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها.إذ تمثل المنافسة أهم خصائص نظام اقتصاد السوق الذي يرتكز على الحرية الاقتصادية فاسحا المجال لقيام منافسة سواء بين المنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح ،أو بين المستهلكين قصد تحقيق أقصى إشباع ،و هذا ما يمكن للمؤسسة تحقيقه من خلال اليقظة التنافسية و التجارية.

1. اليقظة التنافسية :

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتلمين و هي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و الضعف) ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار.[2]

---

[1] Gérard Verna, **la veille technologique:une ardente nécessité**, article sur le site : http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html

[2] رتيبة حديد،نوفيل حديد،مرجع سبق ذكره.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهـــم ســـلوكاتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية ، فالتعرف على وضعية المنافســـين (قـــدراتهم الحالية،استراتيجياتهم،...) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين[1] .

و هذا المجال يحدد Michel Porter المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمســـة نقـــاط هي:

1- الكفاءات الحالية للمنافسين

2- إستراتيجية المنافسين

3- الأهداف الجديد للمنافسين

4- قدرات المنافسين

5- الفرضيات و القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

و تعمل اليقظة التنافسية على بحث و فهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة و هذا من خلال معرفة :[2]

- منتجات المؤسسة المنافسة : التشكيلة الكاملة،القطاعات السوقية المغطاة ،الحصص السوقية.

- تقنية البيع و التوزيع : شبكة التوزيع،خطة التوزيع،الأسعار المطبقة.

- الشركاء : شبكة الموردين،المقاولين،العلاقة مع باقي الأعوان.

- الإنتاج : نظام الإنتاج،المواد و المهارات المستعملة،تكلفة الإنتاج.

- البحث و التطوير :التكنولوجيات و براءات الاختراع المسجلة.

2. اليقظة التجارية :

اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة مـــوردين/زبـــائن و كـــذا المهارات الجديدة في السوق ،معدل نمو السوق ... الخ .فاليقظة التجارية ترتكز بشكل خـــاص علـــى

[1] هواري معراج،ناصر دادي عدون،مرجع سبق ذكره ،ص 164.
[2] نحاسية رتيبة ،مرجع سبق ذكره ،ص 69.

الزبائن و الموردين من أجل تطوير المنتجات و الخدمات ،و المعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي و تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية[1]. حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل،فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين و أذواقهم و تطور علاقاتهم بالمؤسسة ، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة .و بالتالي فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن و قدرتهم على الوفاء ،و كذا وضعية موردي المؤسسة و قدرتهم على توفير المادة الأولية ،و عليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق و ظروفه من خلال المعلومات التسويقية.

من خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصريين أساسيين هما:[2]

1- **الزبائن** : إن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها و استقطاب زبائن جدد ،و لأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة و مستمرة عن ظروف زبائنها و درجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتوجاتها ،و لعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات و احتياجات الزبائن و تأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن و معالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكاتهم .

2- **الموردين** : إلى جانب الزبون ،فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة ،طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية و لهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات مورديها و عروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر،احترام آجال التسليم ،...) ،و الهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد،لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة ، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون و بنوعية جيدة ،و عليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية،المزايا التي يقدمها ، المنتوج المقدم،نوعيته و الفترة الممكنة للتسليم،... الخ .

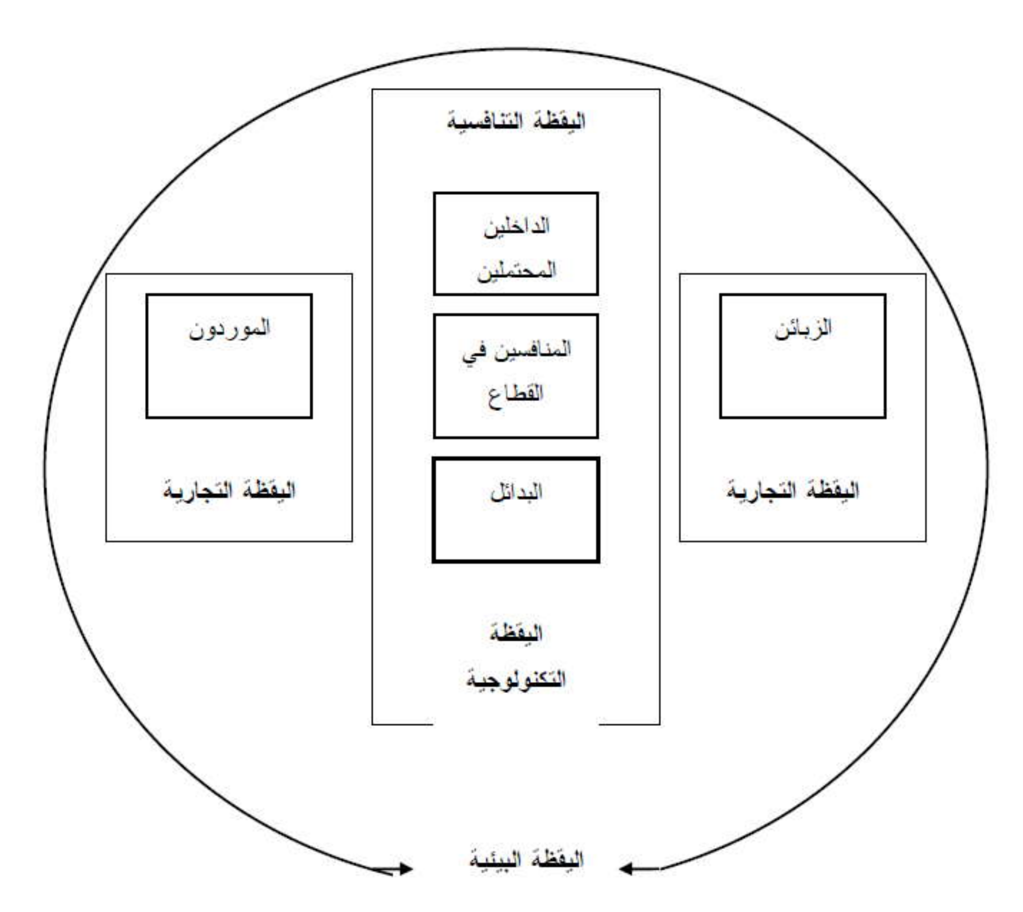
---

[1]Ying Bai,**l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies" sur la méthodologie de l'intelligence compétitive,**thèse doctorat en science de l'information et de communication, université PAUL,cézanna,Marseille,France,2006,p 67.In: http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/YingBai_TS.pdf

[2] هواري معراج،ناصر دادي عدون،مرجع سبق ذكره،ص ص :162-163.

* اليقظة البيئية هي أحد أنواع اليقظة سيتم التطرق لها في المطلب الموالي.

و إجمالا فإنه في إطار اليقظة التجارية يتم دراسة السوق الأمامي و السوق الخلفي ،على حد الســـواء بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن و العمل على تلبيتها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمـــين بمنتجات المؤسسة إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين.



و الشكل الموالي يوضح الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتجية(التكنولوجية،التنافسية،التجارية،البيئية *)

المصدر : Laurent Hermel,**maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique,** Editions afnor,2 eme édi�on,France,2007,p 8.

شكل رقم (17): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى الخمـــس للتنـــافس لــــ Michel Porter

المطلب الثالث : أنواع أخرى لليقظة

عند التمعن في محيط المؤسسة نجد أنه محيط واسع و يضم عدة متغيرات فمثلما تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية بما فيها (السوق،المنافسين،الزبائن،...الخ) نجد أن هناك متغيرات اجتماعية و قانونية ،تشريعية ،سياسية ،... الخ من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط و مستقبل المؤسسة و لابد أن تعطيها المؤسسة حقها من الدراسة و المتابعة و هذا من خلال إنشاء نظام لليقظة يختص بمراقبة و تتبع مثل هذه المتغيرات.

1. اليقظة الاجتماعية :

و تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل :الصراعات الاجتماعية،التعارضات الدينية و العرفية ،سوء التفاهم بين الأجيال،التمسك بالتقاليد و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد سلامة أو يعزز التناسق التنظيمي [1].

و هناك من يعرفها أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن و التي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب و تأثر علاقتها بالمحيط.

و بالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات :[2]

- تطور النمو الديمغرافي
- عادات الاستهلاك
- تغير الموضة في اللباس
- التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة ما .

حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة ،و لذا يجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي ،فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان و معدل النمو السكاني ،و توزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط البيع و عددها،كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك ،فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثر الطلب على بعض المنتوجات

[1] Picard.D,**la veille social:prévoir et gérer la conflictualité industrielle,**édition vuibert, Paris, 1991,p 2.

[2] هواري معراج،ناصر دادي عدون،مرجع سبق ذكره،ص 165.

التي تصبح من الضروريات خلال هذا الشهر و المؤسسة المنتجة عليها توفير هذه المـــواد بكميـــات كبيرة.

إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ،و هي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد،و تعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة و الرغبة إلى الجديد و نجد أنه في المجتمعات المتقدمة الكثير من المؤسسات تقدم المنتوجات و الخدمات بالاعتمـــاد علـــى عنصـــر الموضة خاصة في جانب اللباس.

و التجمعات السكانية هي الأخرى أحد المجالات التي يجب أن تراقبهـــا المؤسســـة ،فنـــزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكانية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة أن يجعلها منطقة هامة.لذا يجب على المؤسسة متابعة عمليات ظهور المناطق السكانية الجديدة و القيام بالتوقعات المستقبلية ، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب كفتح فرع للمؤسسة في تلك المنطقة مثلا.

أما مصادر المعلومات بالنسبة لليقظة الاجتماعية هي متعددة ،فالمؤسسة التي معظم زبائنهـــا أعمارهم أقل من ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم و تطلعاتهم من خلال وضع ملتقطين فـــي الأماكن التي يتواجد فيها الشباب كالنوادي ،منشورات مراكز الإحصاء السكاني،و المجلات الدوريـــة التي تعتبر مصادر هامة لتوفير معلومات عن التغيرات الاجتماعية [1].

2. اليقظة القانونية :

تتمثل في تتبع و رصد تطور القوانين و الأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و لـــيس فقط المعايير القانونية و إنما أيضا المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة فـــي نجـــاح الأعمـــال التجارية،فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها مـــن معرفـــة الأنظمـــة الموجودة و السائدة في المنطقة و كذا تطور السياسات [2].

و لذا لابد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكوميـــة أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة و ذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر علـــى نشـــاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس .كتخفيض معـــدل الضـــرائب أو إعفـــاء بعـــض القطاعات منها مثلا .

[1] نفس المرجع ،ص 166.

[2] Henry Samier,Victor sandoval,po.cit,p154.

3. اليقظة البيئية :

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنـــواع الســـابقة ،كاليقظـــة الخاصة بعلم البيئة،اليقظة الثقافية،اليقظة المالية،... الخ ،و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط و مستقبل المؤسسة.

و تطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئـــة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة مـــن حيـــث تحليلهـــا و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية .

خاتمة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل يتضح أن المعلومات أصبحت تمثل اليوم مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات و ذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة جديدة .

و تختلف أنواع المعلومات في المؤسسة إلا أنه مهما كان نوع المعلومات نجدها تخدم وظيفة اتخاذ القرارات ا لإستراتيجية للمؤسسة و قد تكون مصادر هذه المعلومات داخلية أو خارجية.إذ تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات و نتيجة ارتفاع الطلب على المعلومات من حيث كميتها و نوعيتها اقتضى بالضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة و تخزين و إيصال المعلومات ، فتوفر نظام معلومات دون مراعاة إنتاجه لمعلومات دقيقة و نافعة في الوقت المناسب سوف يكون عبء و تكلفة إضافية و لن يكون بمثابة المحرك لنمو المؤسسة و ضمان بقائها، إلا إذا اكتسى طابع الفعالية و تأقلمه مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة .

و اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة ،فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية .

من أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة و هي معلومات توقعية ضعيفة و غامضة و سبقية تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث و له تأثير على نشاط المؤسسة.

و اتضح أيضا من خلال هذا الفصل أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام و شامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط و المجال المستهدف ،فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة ،سواء المجال التكنولوجي،أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية و تأثير كبير على المؤسسة.

الفصل الثالث

ارساء نظام لليقظة الإستراتيجية لإحداث التغيير

الفصل الثالث : إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية لإحداث التغيير

تتواجد المؤسسة ضمن محيط سريع التغير،فالمؤسسات تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد و تسارع التطور التكنولوجي و حدة المنافسة في بيئتها ،و لكي تتمكن المؤسسة من ذلك عليها معرفة كيفية التحكم الجيد في المعلومات و استعمالها بالطريقة الذكية و هذا من خلال تسيير و تحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي و الخارجي و ذلك من أجل التوقع و السبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات و استغلال الفرص و طبعا ذلك بواسطة نظام اليقظة ،لذا يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة و المراحل التي من خلالها تضع نظاما متخصصا لليقظة الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات و معالجتها بالطريقة الفعالة ما يؤدي بها حتما إلى تموقع رفيع في مجال نشاطها ،و عليه تعمل المؤسسة على تحديد المواضيع و المتعاملين الذين يهمونها أو ما يسمى استهداف اليقظة .و من تم تقوم برصد و تسيير و تحليل المعلومات المستهدفة من محيطها الداخلي و الخارجي و كل ذلك ضمن عمل مسبق و توقعي للأحداث و التغييرات الممكن حدوثها مستقبلا.

و أبعاد اليقظة لا تتوقف عند جعل المؤسسة على علم بما يحدث في محيطها فقط،و إنما تتعداها إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتوافق و متطلبات المحيط .

و التغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة معقدة ،لذا أصبح التغيير سمة رئيسية لهذا القرن في كل شيء و في كل مكان يشهد تغييرات واسعة و جذرية و عميقة،فالتغيير أصبح يكتسح بشكل سريع جميع الجوانب التكنولوجية،و السياسية ،و الاقتصادية و كذا الاجتماعية و الثقافية.

مما سبق سيتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- **مراحل اليقظة الإستراتيجية**
- **التغيير في المؤسسة**
- **إحداث التغيير و مقاومته**

المبحث الأول : مراحل اليقظة الإستراتيجية

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها و يرفع من تنافسيتها و يكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية و التنبؤ بها و التحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين ،ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها ،حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة و تتبع كل تطوراته و تغيراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة و كل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث و التغييرات الممكن حدوثها مستقبلا ،و من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى المراحل الثلاث لليقظة :

- البحث عن المعلومات
- تحليل و معالجة المعلومات
- استخدام و نشر المعلومات

المطلب الأول : البحث عن المعلومات

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة و هي مرحلة جد هامة و حساسة ،يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة و يجب من خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع معلومات بطريقة عشوائية و غير منظمة ،لذا فهذه المرحلة تتفرع إلى :

- الاستهداف
- تعقب و جمع المعلومات

1. الاستهداف : [1]

استهداف اليقظة الإستراتجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة و معرفة كيف يتم الوصول إليها و تكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة و المناسبة ،و هناك عدة طرق تمكن المؤسسة من معرفة المعلومات المفيدة و أشهرها الطريقة المقترحة من طرف فريق LESCA.حيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الإستراتيجية.

[1] Humbert lesca, , Op.cit,2003,p 60.

و استهداف اليقظة هو العملية التي من خلالها يتم تحديد جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز بالتعرف عليه و على حجمه من أجل تركيز انتباههم و مجهوداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة و التي تفيد القرارات الإستراتيجية.

و من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف و هو عبارة عن الوثائق التالية :

- جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين و قائمة الموضوعات.
- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات
- قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها

1. 1. مجالات الاستهداف:[1]

من التعاريف السابقة يتضح أن عملية الاستهداف تهتم بعنصرين هما المتعاملون و موضوعات احتياجات المعلومات.

1. 1. 1. المتعاملون :

المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي له قرارات و أفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا سواء كان التأثير إيجابيا أو سلبيا حسب كل حالة على مستقبل المؤسسة،كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر ،و يمكن أن تتضح من خلال الحدث الناجم من المتعامل في هذا الشأن ،كابتكار منتوج جديد أو تقنية جديدة.و بالتالي فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يقدر أن يولد تغيرات محتملة في محيط المؤسسة و أن تكون لمثل هذه التغيرات نتائج هامة للمؤسسة ،و عليه فمن الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين و كذا المتعاملين المحتملين أيضا.لأن المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح متعاملا مؤثرا بشكل سريع لذا له أهمية كبيرة ،و المتعامل يتميز باسم و عنوان (متضمنا عنوان إلكتروني).و الإستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون و الحاليون عددهم صغير أقل من مائة مثلا.

[1] Humbert Lesca,op.cit,1997,pp:8-9.

1. 1. 2. الموضوع :

الموضوع يتمثل في نشاط المتعامل،أو الميزة الخاصة بالمتعامل و التي تهم و تتعلق بنشاط اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة.بعبارة أخرى ، تتعلق الموضوعات بمعرفة نشاط و كل ما يخص متعامل معين حالي أو محتمل حيث أن المؤسسة تقوم بالبحث و معرفة كل ما يتعلق به لأنه يفيدها في صنع قراراتها .إلا أن هذا التقصي لا يهدف إلى معرفة أي شيء ،بل ما يفيد المؤسسة فقط و من أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة :

- حول الزبون : مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن نكون موردوه.
- حول المنافس : شركاؤه ،توجهات أبحاثه...
- حول المحيط القانوني و العام : مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة .

و يمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهم المؤسسة،أو العكس لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين لهم علاقة به.

2. تعقب و جمع المعلومات :

التعقب هو العملية المسبقة Pro-active الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية و لقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة على العكس من ذلك من الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي Pro-active و ذلك من خلال اللجوء إلى البحث و التعقب عن هذه المعلومات و لهذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفون بالبحث و التقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية[1].

1. 2. أنواع التعقب :

يتم التمييز بين نوعين من التعقب و ذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها :[2]

---

[1] Ibid,p 9
[2] Ibid,p 10.

– التعقب المستمر أو الثابت و الذي يقوم به المتعقبون المستقرون الذين يعملون بوجه عام في المكاتب بحيث يستطعون الوصول إلى مصادر المعلومات الرسمية المصاغة في شكل (قواعد للمعطيات،الانترنت،..الخ).

– التعقب المنتقل و الذي يقوم به المتعقبون الميدانيون (أو المنتقلون ،المتجولون،..) و يتميز هؤلاء المتعقبون بأنهم في تجول دائم و في اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين المنافسين المخابر ،المعارض،...الخ،من أجل التوصل إلى المعلومات المناسبة و التي تتكون أساسا من المعلومات الحسية (سمعية،بصرية،لمسية،ذوقية).

2. 3. اختيار المتعقبين :

المتعقبون لهم أهمية بالغة لأنهم يقومون بدور هام في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و لهذا فإن عملية انتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير يمكن ذكر منها ما يلي :

– **معيار الهدف** : إذ تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء.و المتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال " من هو المعني ؟و بماذا ؟ " أي المتعاملون ؟ و مع أي الموضوعات ؟.

– **معيار مصادر المعلومات** : و هو محاولة الإجابة عن السؤال من هو الذي يكون في اتصال دائم مع مصدرها طبقا لأنشطته المعتادة ؟

– **معيار الشخصية** : من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص و هل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات ؟

– **معيار العدد** : يعتبر عدد المتعقبين المعنيين رسميا ،نتاج التفكير و الموارد التي تريد المؤسسة أن تكرسها لليقظة الإستراتيجية حيث ليس باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعقبا ،فالمؤسسة التي تحتوي على مائة شخص ،نادرا ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها اثنتا عشر مثلا.

– **معيار التحفيز** : حيث أن المتعقب الذي سيتم اختياره يجب أن يبين اهتمامه و رغبته و تعلقه بهذه المهمة .

2. 4. تكوين المتعقبين :

لكي يكون المتعقب مقبولا وجب عليه معرفة ثلاثة أشياء :

- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة .

- اختيار المعلومات.

- اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

و لهذا يجب وضع تكوين للمتعقبين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح و فعال ،و مراحل التكوين هي كالتالي : [1]

- التدريب على الانتباه ،على الإدراك و الفهم و توسيع مجال الرؤية .

- التدريب على سلوك الفضول و الاستجواب و الذهاب إلى أبعد من ما قد يكون وراء ذلك؟).

- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة ،و التطور نحو الذكاء الجماعي.

- التدريب على استعمال المعلومات (المعلومات المفيدة و لأي نشاط).

- التدريب على اكتشاف الخاصية السبقية (المبكرة) للمعلومة .

المطلب الثاني : تحليل و معالجة المعلومات [2]

بعد مرحلة جمع و الحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات بعدها تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل و معالجة المعلومات و تهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات و الإبقاء على المعلومات الأساسية و التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

1. انتقاء المعلومات :

و هنا يتم اختيار و فرز المعلومات بحيث يتم انتقاء المعلومات الهامة و المفيدة فقط.

1. 1. تعريف انتقاء المعلومات :

انتقاء المعلومات هو العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهم أعضاء اليقظة الإستراتيجية ، و قد يؤدي غياب هذه المرحلة المهمة و الحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا تؤدي إلى خنق عملية اليقظة الإستراتيجية ، و كذا الانتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.

---

[1] Humbert Lesca,op.cit,2003,p 103.

[2] نحاسية رتيبة ،مرجع سبق ذكره ،ص 77.

1. 2. القائم على عملية الانتقاء:

الشخص المسئول عن القيام بمهمة الانتقاء يختلف بحسب مصدر المعلومات،فإذا كانت هذه المعلومات ميدانية أي تم رصدها من قبل المتعقبين الميدانيين فهنا القائم على عملية الانتقاء هم المتعقبون الذين قاموا بتجميع هذه المعلومات و عملية الانتقاء تكون في نفس اللحظة و لكل المعلومات المجمعة . أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيتدخلون كما يلي :

– في البداية يقوم المتعقبو ن المستقرون الذين يقرؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات ،و كذا على الانترنت ،...الخ.و من ثم يقومون بعملية انتقاء أولية ينتج عنها معلومات أولية حيث أن هذه المعلومات تكون متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبير.

– الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من أجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية ،و حالات الانتقاء لابد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الانتقاء (المتمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين،أسماء الموضوعات،الكلمات الرئيسية،... الخ.كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية و المتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات ،غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية،حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة .

2. صعود المعلومات :

و هي العملية التي يتم بواسطتها تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية إلى الفرد المكلف بتخزينها و الذي غالبا ما يكون منشط و منظم اليقظة الإستراتيجية.

و يتطلب صعود و مرور المعلومات من المتعقبين ما يلي :

– المعرفة لمن يجب إيصال المعلومات له بوضوح،و يكون هذا بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة و عدم خسارة الوقت.

– توفير المعدات المناسبة لإرسال المعلومات بحيث تكون سهلة للاستعمال.

3. تخزين المعلومات : [1]

تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية يعد شرطا ضروريا و أساسيا لتطوير و استغلال هذه المعلومات .و هو يجسد تقاسم المعلومات ،بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت من قبل الأشخاص المخولين،و التخزين يمكن أن يكون تراكم معرفي للمؤسسة و التخزين قد يكون :

– تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقاء للمستوى الأولى (المقال الصحفي على سبيل المثال).

– تخزين المعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية الناجمة عن عملية الإنتقاء للمستوى الثاني أو المعلومات الناتجة عن تجميع المتعقبين الميدانيين .

و عليه يمكن أن يأخذ التخزين أحد النموذجين التاليين :

– تخزين مركزي ،أي في مكان واحد.

– تخزين موزع أو التخزين المنقسم في عدة أماكن حيث يكون الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.

4. معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية[2]

تختلف معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة .

فيما يتعلق بالمعلومات المحتملة و هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف (نقاط القوة و الضعف مثلا) بهدف تحليل و تقييم القدرة على العمل في الحاضر و المستقبل.مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم الاستعلام حول قدراته المالية و تحالفاته الحالية و المحتملة،قدراته الإبتكارية،شركاؤه...الخ[3]،فالمعالجات الممكنة معروفة،ففي البداية يجب أن يتم تحديث هذه المعلومات بدرجة كبيرة و بقدر الإمكان،لهذا من المستحسن أن تزود هذه المعلومات

---

[1] Humbert Lesca,op.cit,1997,p 13.

[2] عليوات رفيق، **إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال ،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005،ص73.

[3] كرومي سعيد، **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين جيزي و نجمة و موبيليس**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم،الجزائر،2009/2008،ص 127.

بإيضاحات و رؤى فيما يخص تغيراتها عبر الوقت،(فعلى سبيل المثال على مدى السنوات الخمسة الماضية) ، لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة عبر الزمن في إمكانيات المتعامل المستهدف و إعطاء بعض النتائج التوقعية التي تخص قدرته على العمل للسنوات القادمة.

و تكون معالجة إشارات الإنذار المبكرة أكثر هشاشة و رهيفة جدا ،لذا فهي تتطلب الطرق لتحليها و عند التحدث عن استغلال إشارات الإنذار المبكرة لتكوين معنى يفترض أولا تجميع هذه المعلومات و تخزينها مسبقا من أجل أن تكون متاحة للاستعمال ،حيث أن هذه المعلومات تكون جزئية ناقصة،غامضة،مبهمة ،لهذا فالسؤال الذي يمكن أن يطرح هو :ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة و تحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة لتمثيل مهيكل و منظم ذو دلالة ،بعبارة أخرى كيف يمكن إنشاء معنى على أساس الإشارات الضعيفة.

و يمثل إنشاء معنى للإشارات الضعيفة بواسطة العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة و إنشاء معنى إضافي للمعلومات و ذلك بواسطة التفاعلات فيما بين المشاركين في جلسة العمل ،و كذا مع الذاكرات المختلفة الضمنية منها و الرسمية للمؤسسة من أجل مساعدة المؤسسة في تكوين معنى لهذه المعلومات حيث يتم تحليل و تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة و المخزنة و كذا المساهمة جماعيا في إنشاء و إعداد السيناريوهات و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة بالبيئة الخارجية ،و يسمى الأشخاص القائمين على هذه العملية المتيقظون الكبار لهم القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا و كذا القدرة على التحليل و التركيب و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية .

المطلب الثالث : نشر المعلومات

في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقائها و معالجتها و الخروج بالمعلومات الأساسية.فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها ، حيث لابد من نشر المعلومات و استخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام.

1. نشر المعلومات : [1]

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات و المعرفة الناتجة عن عمليتـــي الإنتقــاء و المعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسئولين العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و الغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناســب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات و الأخطار التـــي تحدق بالمؤسسة ، و انتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها و هنا يتم التركيــز علـــى وصـــول هــذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها و فعاليتها أو قد تصبح بـــلا منفعة.

كما أن عملية الانتشار تبدأ من مكان تخزين المعلومات الذي تم إنشاؤه ،وصولا إلى المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة الإستراتيجية. و يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لنشر المعلومات و المعرفة :

– طريقة المخزونات " L'approche par les stocks " حيث يكون مدير التخزين سلبيا ،و لا يقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بتقديم طلب استخدام المعلومات المتاحة.

– طريقة التدفقات "L'approche par les Flux " حيث يكون مدير التخـــزين هـــو الســـباق لنشـــر المعلومات و توزيعها على أفراد المؤسسة.

2. تنشيط اليقظة الإستراتيجية :[2]

التنشيط أو التفعيل هي مهمة منظم و منشط جهاز اليقظة الإستراتيجية.حيـــث تعتبـــر مهمـــة التنشيط اتصالية حيث يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح ،لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبســاطيا و محفزا و ذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات ، بهدف تحفيزهم ،كما يجـــب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم ، و كـــذا الصـــرامة و الكفـــاءة المزدوجة من جانب التوصيل و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة علـــى بعـــض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن. و من بين مهام منشط اليقظة ما يلي :

[1] عليوات رفيق ،مرجع سبق ذكره،ص 74.
[2] نفس المرجع أعلاه ،ص 75.

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز و بصفة خاصة المتعقبون الميدانيون و كذا إبداعاتهم.

- تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الإستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات و معنـــى لهذه المعلومات.

- دمج في مجموعة متناسقة و فعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبـــل إرســـاء نظام يقظة إستراتيجية.

- اقتراح المصادر الممكنة و الجديدة للمعلومات

- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة

- إحياء و تطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل اليقظة الإستراتيجية كالآتي :

1- البحث عن المعلومات و جمعها و التي تنطوي علـــى عمليتـــين **أولاهمـــا** : اســـتهداف اليقظـــة الإستراتيجية و هنا يتم تحديد الجزء من البيئة الذي يهم المؤسسة و الذي يجب ترصده،

و ثانيهما : تعقب المعلومات و هي العملية التي من خلالها يتم الحصول على معلومات اليقظة .

2- تحليل و معالجة المعلومات المجمعة من التعقب و تحويل الإشارة الضعيفة (إشارة الإنـــذار) إلـــى معلومات ذات معنى تفيد في تغذية القرارات الإستراتيجية.

3- نشر و استخدام المعلومات المحللة و المعالجة و هذا يعني وضع هذه المعلومـــات فـــي متنـــاول المستخدمين المحتملين لاتخاذ القرارات المناسبة إما باستغلال فرصة متاحة أو تجنب أخطار محتملة .

و بالرجوع إلى مراحل (وظائف) نظام المعلومات التي تطرقنا لها في الفصل السابق نجد أنها تتلخص في النقاط التالية :

1- تجميع البيانات : تبدأ بجمع البيانات من مصادرها المختلفة و يتم تسجيلها و التأكد من صحتها و دقتها و المصادقة عليها

2- تشغيل و معالجة البيانات : يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات

3- **نشر المعلومات :** هذا النشاط يشمل نقل المعلومات من موقع معين إلـــى موقـــع آخـــر تمهيـــدا لتوصيلها إلى المستخدم النهائي أو لاستخدامها كمدخلات لعمليات تشغيل أخرى.

من خلال المقارنة بين مراحل اليقظة الإستراتيجية مع مراحل نظام المعلومات يمكن ملاحظـــة التطابق بين هذه المراحل في شكلها العام. ومن هنا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تعتبـــر نظـــام معلومات. ذلك أنها تساعد المنظمة على تحصيل المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبما أن معلوماتها خاصة تتعلق بالبيئة الخارجية فهي نظام معلومات مفتوح على البيئة، يأخذ مدخلاته منها في صورة إشارات الإنذار المبكرة، ويقوم بتحليلها ومعالجتها و نشرها على شـــكل معلومات إستراتيجية، يستخدمها متخذو القرارات في اتخاذ قراراتهم بفعالية أكثر، حيث تتمكن المنظمة من الاستجابة لتغيرات المحيط بصورة مسبقة، واقتناص الفرص وتفادي الأخطار التي يمكن أن يحدثها عدم التأكد و الاضطراب البيئي[1].

المبحث الثاني : التغيير في المؤسسة

في بيئة الأعمال الحالية المؤكد الوحيد هو عدم التأكد ،و المبدأ الثابت هو التغيير ،حيث أن في هذه البيئة تزداد المؤسسات بشكل سريع و الأسواق تتحول و التكنولوجيا تتطور ، و المنتجات تتقادم و العمليات تتغير بسرعة ،كذلك بروز التنافسية كحقيقة تحدد نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال ،و في ظل الأسواق الحالية السريعة التغير و الشديدة المنافسة على الصعيد المحلي و العالمي فلا ضـــمان لميـــزة تنافسية طويلة الأمد.

لذا أصبح التغيير من الأنشطة الأكثر أهمية في مؤسسات الأعمال المتقدمة من أجل البقـــاء و النمو ، فهي الأنشطة التي تنتمي إلى المستقبل و هي التي تنشئ الثروة ، و تحول المؤسسات إلى نمط جديد يمكن وصفه بالتميز .

و نجاح القادة و المسيرين في إدارة و توجيه مؤسساتهم يتحقق بقدرة هـــؤلاء علـــى إحـــداث التغيير و الاستجابة له .لذا فالحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير و إدارته باعتبارهم أنهم هم من يملكون القدرة على التأثير مما يحتم عليهم خلق الجو المناسب لإحداث التغيير.

لذا سيتم التحدث بشيء من التفصيل من خلال هذا المبحث عن :

[1] كرومي سعيد ،مرجع سبق ذكره ،ص 83.

- ماهية التغيير
- أساليب التغيير و أهميته و عوامل نجاحه
- دور القيادة في إدارة التغيير

المطلب الأول : ماهية التغيير

إن التغيير هو سمة من سمات العصر الحاضر و تعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيــرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء كانت هذه المتغيرات البيئية اقتصادية أو اجتماعيــة أو سياســية أو تكنولوجية ، محلية أو عالمية .و تخلق هذه المتغيرات البيئية في الغالب ضغوطا كثيرة على المؤسسات مما يحتم عليها ضرورة التكيف و التأقلم مع مثل هذه المتغيرات من أجل البقاء و الاستمرار.لذا فــإن التغيير عملية مهمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالزمن ،و قد تكون هذه العملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه و إما يكون التغيير مخططا منظما يمكن القيام بضــبطه و توجيهــه نحــو أهــداف مقصودة و محددة مسبقا و بهذا المفهوم فهو يعكس معنى التقدم نحو الأفضل و التطور.

1. مفهوم التغير :

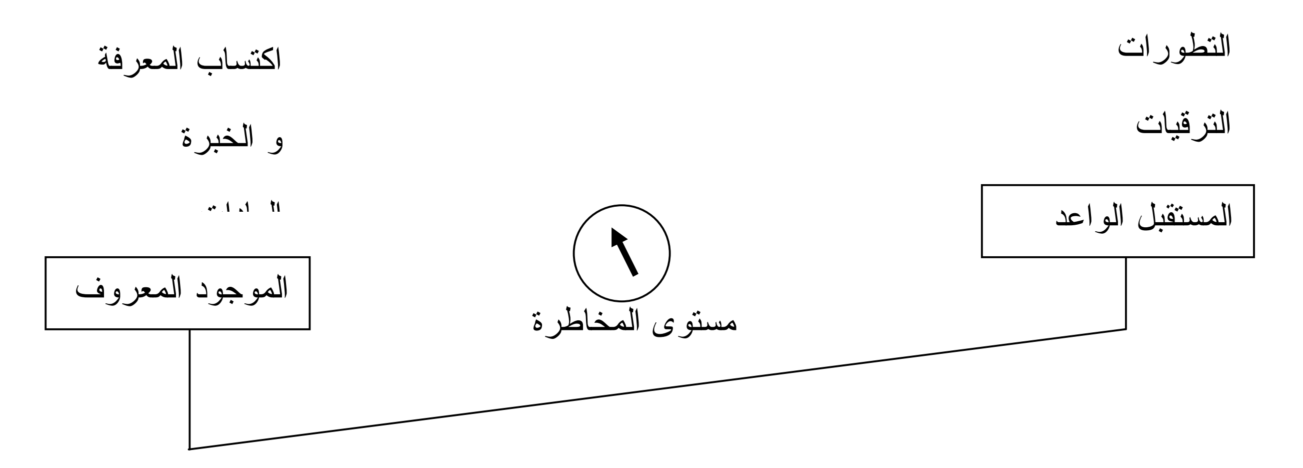
لقد حظي التغيير نظرا لأهميته البالغة باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين ،و تم تناوله في أكثر من دراسة و عرفه المفكرين الاقتصاديين كل حسب وجهة نظره و فيما يلي عرض لمجموعــة من التعاريف للتغيير :

- **التعريف الأول :**

يعرف التغيير بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل.[1] فهو قطيعة بين الموجود الذي أصبح قديما لا ينفع و المستقبل الذي يحمل التقدم [2]،و يمكــن توضيح هذا المفهوم من خلال شكل مبسط كما هو موضح أدناه :

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات،**إدارة التغيير و التحديات العصرية للمــدير :رؤيــة معاصــرة لمــدير القــرن الحــادي و العشرين** ،دار الحامد للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن،2006،ص 93.

[2] David Autissier,Jean-Michel Moutot ,**méthode de conduite du changement,**dunod,paris,2007,p 6.



المصدر : David Autissier,Jean-Michel Moutot ,**méthode de conduite du changement,**dunod,paris,2007,p8

شكل رقم (18) : مفهوم التغيير

- **التعريف الثاني :**

يعرف أيضا بأنه عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات[1].

- **التعريف الثالث :**

التغيير هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة و في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة ملائمة أوضاع و أوجه نشاط جديد يحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها. [2]

- **التعريف الرابع :**

يترجم التغيير في المؤسسة على أنه استخدام معارف و تقنيات العلوم السلوكية ،و هو في نفس الوقت يعبر عن سيرورة الرفع من كفاءة المؤسسة عن طريق إدماج رغبات الأفراد العاملين في النمو و

[1] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير و التطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن،2007،ص 21.

[2] إبراهيم بومزايد و آخرون ،**مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير** ،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات :تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزائر ،2004،أنظر:
http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/____.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

التطور بشكل نسقي مع الأهداف العامة للمؤسسة و بذلك تكون هذه السيرورة مترجمة لمخطط جهــود التغيير المحركة و المحيطة بكامل نظام عمل المؤسسة خلال مرحلة زمنية محددة ،و هذه الجهود فـــي التغيير تربط في الأساس بمهمة المؤسسة. [1]

- **التعريف الخامس :**

هناك أيضا من يعرف التغيير على أنه عملية تحول جذرية أو سطحية للهياكل و المهــارات و التــي تسمح بتطوير المؤسسة. [2]

- **التعريف السادس :**

يعرف التغيير على أنه عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ،و يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضـــع الحالي إلى الوضع الجديد. [3]

- **التعريف السابع :**

التغيير هو ذلك النشاط الموجه و الهادف إلى تحسين و تطوير أي مجال من مجالات الأداء الــوظيفي من خلال التعاون المشترك البناء لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها.[4]

- **التعريف الثامن :**

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه عملية مدروسة و مخططة لفترة زمنية طويلة عادة ،و ينصب على الخطط و السياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافـــة التنظيميـــة أو تكنولوجيـــا الأداء،أو

---

[1] عمار علي العربي،**التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات :تســيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ،عنابة،الجزائر،2004،أنظر:
http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/____.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

[2]Michel Barabel,Olivier Meier,**les meilleures pratiques du management:Manageor,**dunod Paris,2006,p 386.

[3] يحيى برويقات عبد الكريم، بلعربي عبد القادر، **التغيير في منظمات الأعمــال المعاصــرة مــن خــلال مــدخل إدارة الجــودة الشاملة**،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات :تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزائر،2004،أنظر:
http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/____.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

[4] صالح بن سليمان الفائز ، **الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته**،أطروحة دكتوراه،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية،2008،ص 13،أنظر :
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Doctorate/28-29/Pages/default.aspx?LettersId=1439

إجراءات و ظروف العمل و غيرها ، و ذلك بغرض تحقيق الموائمة و التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء و الاستمرار و التميز و التطوير [1].

عند التمعن في التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أن هناك بعض الاختلافات بينها و هذا راجع إلى اختلاف الزوايا و المقاربات المعتمدة في النظر إليه ، بخلاف التعريف الأول الذي يعتبر تعريف عام للتغيير ،أما التعاريف الأخرى نجد أن كل باحث ركز على جانب معين حيث أن التعريف الثاني و السابع مثلا يركزان على الهدف من التغيير في حين أن التعريف الرابع ركز على وسائل و أدوات التغيير ،أما التعريف الأخير فركز على المجالات أو الجوانب التي يمسها التغيير.

يمكن استخلاص تعريف شامل من خلال التعاريف السابقة و هو أن التغيير عملية التحول من وضع إلى وضع آخر أفضل بإتباع أساليب و طرق مدروسة ، و عملية التغيير قد تشمل الخطط أو السياسات أو الهيكل التنظيمي ، أو السلوك و الثقافة التنظيمية ، أو تكنولوجيا الأداء أو الإجراءات و ظروف العمل و هذا بهدف الرفع من مستوى و جودة أدائها ، و كذا تحقيق الموائمة و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

2. أسباب التغيير :[2]

من المعروف أن ظاهرة التغيير ظاهرة طبيعية تلازم المؤسسات التي تود البقاء و الاستمرار في السوق. فالجمود و الثبات و الاستقرار في المؤسسات تعبر عن حالة التراجع و الموت البطيء للمؤسسة .و عليه فإن التغيير لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي و إنما يحدث نتيجة عوامل خارجية و أخرى داخلية و فيما يلي عرض لهذه العوامل

أولا : العوامل الخارجية :

يمكن إيجاز أهم العوامل كما يلي :

1- المتغيرات السياسية و الاقتصادية :

تستدعي التغيرات السياسية و الاقتصادية سواء كانت سلبية أو ايجابية أن تقوم المؤسسات العاملة بالتكيف و خلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات ، و من بين التغيرات السياسية

---

[1] شريفي مسعودة ،**إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للإتصالات موبيليس ببشار**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،فرع إدارة أعمال،المركز الجامعي بشار،2008/2007،ص 3 .

[2] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص ص:33-34.

مثلا إصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة كقوانين العمل ، و قوانين الضمان الاجتماعي و من بين المتغيرات الاقتصادية ارتفاع حدة التنافس بين المؤسسات و التغيرات في النشاط الاقتصادي من رواج و ركود و ما ينجم عنه من تغيرات في داخل الأفراد و معدلات النمو الاقتصادي ،و التغير السريع و المطرد في أذواق العملاء ، و كذا العولمة الاقتصادية و ما نتج عنها من توحيد الأسواق و تحرير التجارة [1].

2- المتغيرات الاجتماعية و الثقافية و الحضارية :

تتطلب التغيرات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية و التطورات الثقافية و الحضارية و غيرها من المظاهر الاجتماعية كالقيم ، و الأعراف و التقاليد بأن تقوم المؤسسات بالاستجابة الواعية و المستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة و الانسجام ،و ذلك بإجراء التغيرات و التطورات في أنشطتها التنظيمية و الإدارية ، و إحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات و بشكل مستمر.[2] و من بين هذه المتغيرات الاجتماعية ما يلي :[3]

- تغير الاتجاهات و القيم نحو العمل
- تغير الاتجاهات و القيم نحو المسؤولية الاجتماعية
- النمو السكاني.

3- التغيرات التكنولوجية :

نتيجة للتغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا و التي تهدف إلى تحسين الإنتاج و تسهيل تنفيذ الأعمال فإنه لابد على المؤسسة الأخذ بها وإلا ستجد نفسها متأخرة عن باقي المؤسسات ، و إدخال التطور التكنولوجي يحتاج لا محالة إلى إدخال تغييرات تنظيمية على مستوى المجال المادي و البشري كتخفيض القوى العاملة ، أو تغيير أسلوب العمل،تغيير بعض المواد ... الخ.

[1] رحيم حسين، **التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات :مدخل النظم**، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر ،العدد السابع،فيفري 2005،ص 175.
[2] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره ،ص 33.
[3] هاني عبد الرحمان العمري، **استراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية** ، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري،أنظر:
http://www.sma.org.sa/pdf/3/2.pdf

ثانيا : العوامل الداخلية :

من أهم هذه العوامل ما يلي :

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة و تطويرها باستمرار لكي تنسجم مع التطورات و المستجدات الجديدة.

- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق و التوازن و التكيف بين مناخ المؤسسة و احتياجات الأفراد العاملين فيها.

- تغيير أهداف المؤسسة : إن تغيير الأهداف لأي مؤسسة يمكن أن يحدث تأثير كبير على نشاط المؤسسة و توجهها و هذا ما يؤدي إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي و خصوصا ما يتعلق بتقسيم العمل.

- انخفاض الروح المعنوية : إن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و بطء العمل و ارتفاع التكاليف ،و تدني الإنتاجية ،كل هذه المؤشرات توحي بوجود روح معنوية منخفضة داخل المؤسسة مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية للقضاء على أسباب الانخفاض.[1]

- تطور وعي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم و انضمام أفراد جدد ذوي أفكار و خبرات و مهارات مختلفة ،خاصة إذا عينو قادة في الإدارة و هذا ما ينتج عنه حدوث تغيرات و ظهور أوضاع جديدة .

- اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء و محاولة معالجتها.

- معرفة نقاط القوة و محاولة تأكيدها من خلال إجراء تغييرات من اجل استغلالها.

3. أنواع التغيير :

يوجد نوعين من التغيير :

1- التغيير العشوائي (الغير مخطط) :

[1] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص 35.

و هو التغيير الذي يحدث مصادفة دون تدخل أحد و إنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية ، أو الديمغرافية و بالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة ،فهو يحدث تلقائي و عفوي و بدون تخطيط مسبق[1].

2- التغيير المخطط :

و هو التغيير الذي يحدث نتيجة لجهود محددة من طرف وكلاء التغيير ،فالتغيير في هذه الحالة هو استجابة مباشرة لإدراك الفجوة في الأداء بين الحالي و الحالات المرغوب الوصول إليها.[2]

و تتعد أنواع التغيير المخطط و تختلف باختلاف الأساس الذي ينظر إليه إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض هذه التصنيفات :

1- تصنيف أنواع التغيير وفقا للمجال أو النشاط :

و هو أبسط الأسس حيث يهتم بالمجال أو النشاط الذي يستهدف تغييره و من خلاله يمكن تحديد الأنواع التالية من التغيير :

أولا . التغيير الإستراتيجي :

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة و يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ، و يشمل هدف المؤسسة و رسالتها و فلسفتها المشتركة عن النمو و الجودة و الابتكار و القيم التي تخص العاملين .فالتغيير الإستراتيجي يتعلق بتحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق و المبيعات و التصنيع و تطوير المنتجات و التمويل و إدارة شؤون الأفراد.[3]

---

[1] صالح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض،2005،ص 45،أنظر:
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25-26/Pages/AdministrativeSciences.aspx?LettersId=434

[2] بوقلقول الهادي،سوماس رضوان، **إدارة التغيير و تأثيرها على عملية الإبداع و الإبتكار في المؤسسة** ،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات :تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزائر ،2004، أنظر:
http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/____.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

[3] نعيمة غلاب،زغيب مليكة، **إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر حالة موبيليس**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير و مجتمع المعرفة،جامعة الزيتونة،المملكة الأردنية الهاشمية،أفريل 2008،أنظر:
http://www.hrdiscussion.com/hr9225.html

ثانيا . التغيير الهيكلي :

و هو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمؤسسة و إدارتها و أقسامها ووحداتها.[1] إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المؤسسة مثل نظام المكافآت،تقييم الأداء،و نظم الرقابة.

ثالثا . التغيير التكنولوجي :

و هو تغيير أساسي يفرضه التطور و تقتضيه ضرورة البقاء و الاستمرار للمؤسسات ، و يكون هذا النوع من التغيير في أساليب العمل ، و نظم الإنتاج من خلال إدخال وسائل إنتاج حديثة و متطورة [2] ،كما يمكن أن يشمل أيضا إدخال وسائل اتصال حديثة و استعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة كإدخال الانترنت في كافة معاملاتها.

رابعا . التغيير الإنساني :

و يسمى أيضا بالتغيير المعنوي لأنه يخص الجانب السلوكي و النفسي للعاملين ، فهو يتعلق بسلوك العاملين و اتجاهاتهم و أفكارهم و عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم[3]،و عليه فإن عملية تغيير في أي مجال يجب أن تترافق أولا مع تغيير الأفراد و ذلك لأنه يجب على الأفراد أن يفهموا التغيرات و يكونوا قادرين و راغبين على تنفيذها.و يأخذ التغيير الإنساني شكلين هما :[4]

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم في محلهم .

- التغيير النوعي للأفراد و ذلك برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم ، أو تعديل أنماط سلوكهم و قيمهم و كل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب و التنمية البشرية و بتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

خامسا . التغيير الثقافي :

[1] يحيى برويقات عبد الكريم،بلعربي عبد القادر ،مرجع سبق ذكره.
[2] صالح بن سليمان الفائز ،مرجع سبق ذكره،ص 17.
[3] يحيى برويقات عبد الكريم،بلعربي عبد القادر ،مرجع سبق ذكره.
[4] شريفي مسعودة،مرجع سبق ذكره ،ص 7.
* ثقافة المؤسسة هي مجموعة المعرفة و الأخلاق و القانون و التقاليد و القيم و الرموز و المثل العليا و المعتقدات و الافتراضات الموجهة و السلوك المساعد على لتعامل في مختلف الظواهر و المتغيرات و هذه العناصر في مجموعها تشكل الإطار المرجعي للمؤسسة و تمثل روح المؤسسة و جانبها الخفي.

و هو تغيير ينصب على ثقافة المؤسسة* و يكون في المبادئ و المثل العليا الحاكمة للمؤسسة حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري و الثقافي الحاكم لسلوك الأفراد و المؤسسة و يحتاج إلى جهد اتصالي إعلامي مكثف[1].

و التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة ،حيث إذا لم تتوفر الفعالية في الثقافة وجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب.و من بين وسائل التغيير الثقافي اللغة،التعليم و التكوين،الاتصال،التوقع و الرؤية، الموضة،العمل الجماعي...الخ[2].

2- تصنيف أنواع التغيير وفقا للحجم و النطاق :

ووفقا لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع التغيير إلى نوعين : [3]

أولا. تغيير شامل واسع النطاق :

و هو التغيير الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المؤسسة سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية.

ثانيا. تغيير جزئي محدود :

هو التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد ،كالاهتمام بالجانب التكنولوجي فقط ،و الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير[4].

3- تصنيف أنواع التغيير وفقا للزمن :

ووفقا لهذا الأساس يتم تقيم أنواع التغيير إلى الأنواع التالية :[5]

[1] صالح بن سليمان الفائز ،مرجع سبق ذكره،ص 17.
[2] شريفي مسعودة ،مرجع سبق ذكره،ص 28.
[3] صالح بن سليمان الفائز ،مرجع سبق ذكره،ص 17.
[4] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص 28.
[5] صالح بن سليمان الفائز ،مرجع سبق ذكره،ص 18.

أولا . تغيير سريع قصير الأجل :

و هذا النوع من التغييرات يتم بسرعة و هو تغيير إجرائي تكتيكي أكثر منه تغييرا هيكليا لكونه يرتبط بالموقف اللحظي في المؤسسة.

ثانيا . تغيير متوسط الأجل :

و هو تغيير يتصل بالسياسات بشكل أكثر حيث يرتبط ارتباطا قويا بالسياسات المختلفة مثل سياسات الإنتاج و الأداء و الموارد البشرية.

ثالثا. تغيير طويل الأجل :

و هو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن أو أكثر بمعنى أنه يتصل باستراتيجيات المؤسسة و بعمليات الهيكلة الخاصة بها.

4- تصنيف أنواع التغيير وفقا للمرحلة :

و على هذا الأساس يتم تقسيم التغيير إلى عدة أنواع أهمها ما يلي :[1]

أولا . تغيير أولي :

و يكون ذا طابع ابتدائي أولي يمهد لوضع الأساس الذي سيبنى عليه التغيير بالكامل،و تتجلى أهميته في تبنيه مهمة إعداد المناخ المناسب للتغيير.

ثانيا . تغيير ثانوي :

و هو ذو طابع تكميلي يتعهد ما تم تأسيسه من أفكار و مبادئ و قيم في المرحلة السابقة إضافة إلى وضع الهياكل الرئيسية لبنيان التغيير.

ثالثا. تغيير نهائي :

و هو يعالج أي قصور قد تحدث أثناء إجراء التغييرات السابقة و يعالج كافة الآثار الجانبية السلبية التي صاحبت عملية التغيير.

[1] نفس المرجع أعلاه،ص ص :18-19.

5- تصنيف أنواع التغيير وفقا للمضمون و العمق :

يمكن تقسيم أنواع التغيير وفق هذا الأساس إلى :[1]

أولا. تغيير هيكلي عميق :

و هو تغيير ينفذ إلى الجذور و القواعد الأساسية للبنيان و التنظيم الإداري المستهدف تغييره،و من تم فإن تأثيره يكون عميقا و جذريا في نمط التفكير السائد في المؤسسة.

ثانيا. تغيير شكلي غير عميق :

و هذا التغيير يكون الهدف منه إجرائيا،و من تم لا يتعدى تأثيره حيز هذا الإجراء،و هو تغيير وقتي لظروف معينة.

6- تصنيف أنواع التغيير وفقا لمصدره :

و يقوم هذا الأساس على معرفة من أين نشأت الرغبة في التغيير ، و البواعث التي دعت إليه ،حيث يتم تقسيم التغيير إلى الأنواع الآتية :

أولا. تغيير دوافعه ذاتية :

و هنا تنبع الرغبة في التغيير من داخل المؤسسة و تتطور شيئا فشيئا حتى تجبر متخذ القرار على إجراء التغيير المطلوب.

ثانيا. تغيير محفزاته خارجية :

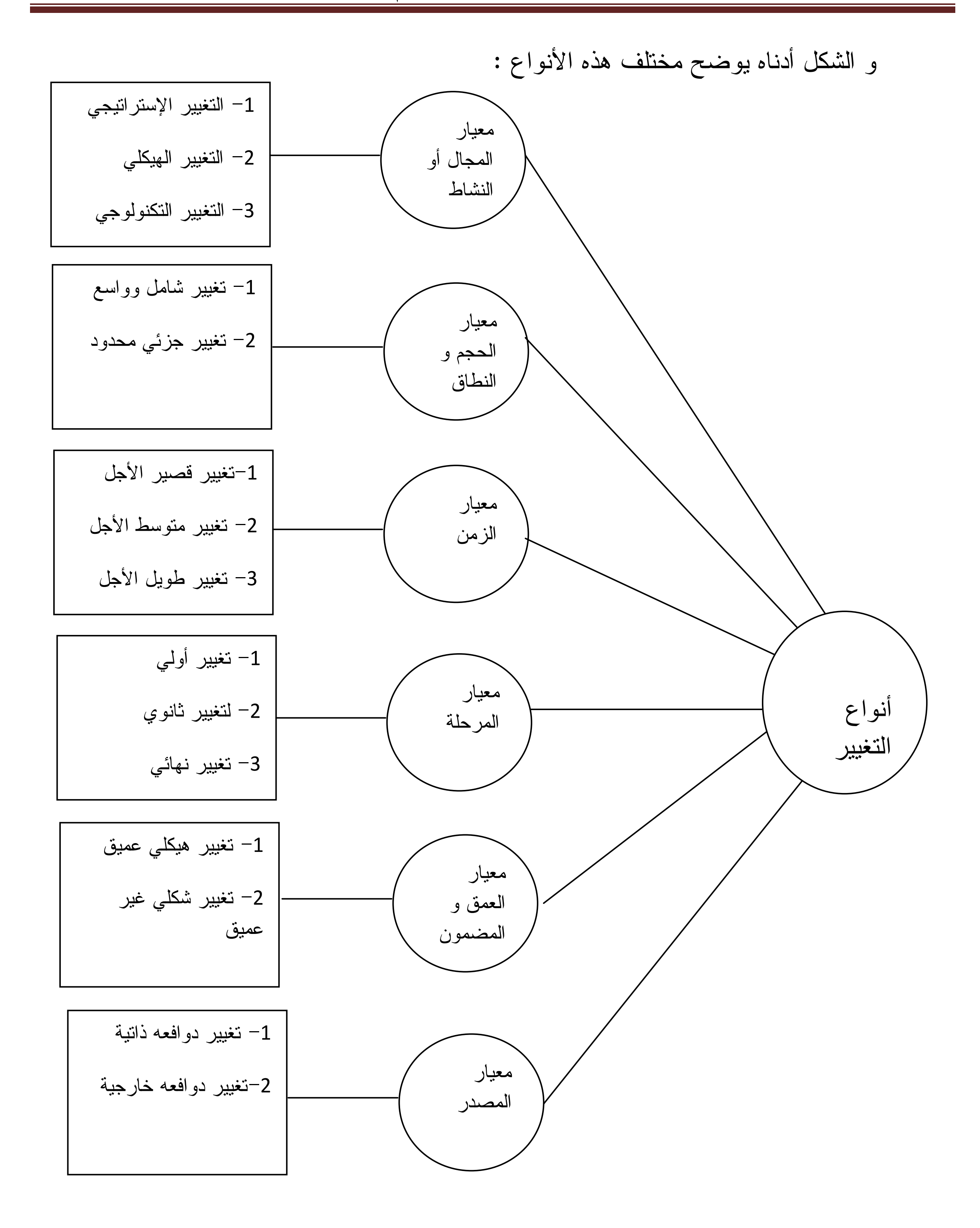
و هذا النوع من التغيرات يستمد محفزاته من البيئة الخارجة للمؤسسة نتيجة لضغوط خارجية قوية مؤثرة.[2]

---

[1] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره،ص 19.

[2] نفس المرجع أعلاه،ص 20.

و الشكل أدناه يوضح مختلف هذه الأنواع :



المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معلومات مجمعة

شكل رقم (19): أنواع التغيير

المطلب الثاني : أساليب التغيير و أهميته و عوامل نجاحه

ا لإدارة مسئولة مسؤولية كبيرة تجاه التغيير،فهو يعتبر تحديا لنجاحها و إثباتا لقدراتها و اختيارا جيدا لأداء دورها في المؤسسة .و تشتمل مسؤولية الإدارة جانبين رئيسيين ،الأول هو مواجهة التغيير و تكييفه و التكيف معه و الإفادة منه ،و الثاني هو إنشاء التغيير لتحقيق أهداف محددة لذا فلكل مؤسسة و إدارة أسلوبها في التغيير ،و هناك معايير و عوامل تساعد على إنجاح عملية التغيير من اجل تحقيق أهدافه.

1. أساليب التغير :

تتم إدارة التغيير عموما وفق أسلوبين :[1]

أ)- الأسلوب التقليدي :

و هو أسلوب يعتمد من طرف المؤسسات المنفعلة Réactives و يسمى أيضا أسلوب التغير حالة بحالة cas par cas حيث يتم معالجة أزمة معينة بعد أن تظهر أعراضها الأولى ، ثم يتم تفكيكها و معالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة.فإدارة التغيير في هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترقيعية أو الترميمية للأضرار الناجمة عن التغيير. حيث يمثل هذا الأسلوب محاولة سد الثغرات التي يسببها التغيير ، و هو أسلوب دفاعي في طبيعته و يتخذ شكل رد الفعل. و غالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير و لا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

ب)- الأسلوب الحديث :

و يتمثل في التنبؤ بالتغيير و توقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد و الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة و محاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها و تجنب التهديدات المتوقع حدوثها ، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية ،و هو أسلوب تتبعه المؤسسات التوقعية Anticipative و يسمى هذا الأسلوب في بعض الأحيان أسلوب التغيير المستمر حيث تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير استراتيجياتها باستمرار من خلال إدخال التحسينات، و استغلال الأفكار المبدعة و المبتكرة بصفة مستمرة (مثل حالة شركة Nike للملابس الرياضية التي

[1] بوقلقول الهادي،سوامس رضوان،مرجع سبق ذكره.

تعمل على تحويل القيود إلى فرص بالاعتماد على مركزية وظائف التصميم و لا مركزية النشـــاطات الإنتاجية الشيء الذي يمكن من الاستجابة السريعة للتغييرات).

2. معايير و عوامل نجاح التغيير :

2. 1. معايير التغيير :

حتى يكون التغيير مقبولا أي لا يكون مجرد تغيير للتغيير يجب أن يخضع للمعايير التالية : [1]

1- معيار الضرورة Nécessité : أي محاولة الإجابة على ماذا يحدث لو لم يحدث التغيير؟ ،فالحجج لتبرير ضرورة التغيير يجب أن تكون ملائمة و كافية.و ذلك لأن عدم كفاية الحجج و عدم ملائمتها قد يبعث على مقاومة التغيير و السلبية اتجاهه لدى المعنيين بالتغيير.

2- معيار المنفعة L' utilité : و يعني هذا المعيار توضيح نتائج و آثار التغيير، وهنا يمكن الإجابة على السؤال التالي : هل التغيير من أجل الوقاية من ضرر أو خطر أو من أجل تحســين الوضــعية الراهنة ؟ فالتغييرات المتكررة قد تكون ذات منفعة للبعض فيما قد يراها البعض الآخر مجــرد قيــود على منافعهم.

3- معيار الفائدة L' intérêt : الفائدة تشكل معيار التغيير الأكثر حسما في قبوله. أي ماذا سيحســن التغيير للفرد ؟ وبماذا سيفيده ؟ وماذا سيكسب من وراء قبوله ؟.

2. 2. عوامل نجاح التغيير :

إن نجاح عملية التغيير الحالية في ظل الإصلاحات الاقتصادية المتواصلة ،يرتبط بتوفير عدة شروط تساعد القادة على إنجاحه و أهمها : [2]

1- تحقيق مشاركة فعالة للمرؤوسين : هي ركيزة هامة للقيادة الديمقراطية و من مزاياها :

---

[1] بومزايد إبراهيم، و آخرون،مرجع سبق ذكره.

[2] براق محمد،حوتية عمر،**القيادة و إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية**،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات:تسيير التغييــر فــي المؤسسة الاقتصادية،عنابة ،الجزائر،2004،أنظر:
http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/____.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط و السياسات و الأهداف و في عملية اتخاذ القرارات يجعلهم مطلعين على مشاكل التنظيم مما يمكنهم من معرفة دورهم في التنفيذ و معرفة أسباب التغيير، أو أسباب القرار و أهدافه مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القادة و المرؤوسين و يرفع من روحهم.

- تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير و تقبله في إطار مصلحة المرؤوسين و التنظيم.

- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

2- التحفيز الإداري الفعال : أي التحفيز الذي يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة و المرؤوسين تقوم كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية و يمكن تحقيقه إذ استطاعت القيادة الإدارية خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظله أن يشبعوا حاجاتهم و ذلك يتطلب شروط أهمها:

- معرفة و تحديد أهداف عملية التحفيز بوضوح.

- بناء الحوافز على أساس الأداء الجيد وفق معايير ثابتة مبنية على أسس علمية.

- التركيز على الحافز كأداة لدفع الموظف لبذل جهد إضافي و رفع الإنتاجية.

- وجود نظام عادل للثواب.

- إخضاع نظم التحفيز للمتابعة الدقيقة و للتقييم السليم.

3- أن تكون هناك فاعلية وسائل الاتصال بين القائد و مرؤوسيه.

بالإضافة إلى ما ذكر هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاح عملية التغيير و يمكن توضيحها في النقاط التالية : [1]

1- حصول مشروع التغيير على دعم واضح ،و مخلص من الإدارة العليا

2- أن يشعر الأفراد العاملون أن التغيير من صنعهم و ليس مفروض عليهم

3- أن يشعر المشاركون في التغيير بأنه سيقلل من واجباتهم الحالية و ليس زيادتها.

4- أن يكون هناك متابعة جادة للتغيير و تشجيع الإيجابيات و إيجاد حلول للسلبيات.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات،مرجع سبق ذكره ،ص ص :120-122.

5- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتها الإدارية

6- جعل لغة التغيير الإداري سهلة و مفهومة ،و تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع،و مدهم بالعون و المساعدة ليتخطوه في نجاح.

7- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي ،لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.

8- وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي ،و تقديم المعلومات المساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة،لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

9- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير ،لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير و التجاوب معه.

10- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير ،و ذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهاراتهم للوصول إليه،لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

11- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير ،و حثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استيعابه،و بهذه الطريقة سيزيد عدد المتجاوبين للتغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة تغيير كما يجب أن يكون.

3. أهمية و أهداف التغيير :

3. 1. أهمية التغيير :

تأتي أهمية التغيير من أنه يعتبر مواكبة للتطورات و المستجدات و تماشيا مع الظروف و المسلكيات السائدة في العالم .فالتحول من المؤسسة الصناعية نحو مؤسسة المعلومات (ترتكز بشكل كبير على المعلومات) ،و التحول من الاقتصاد الوطني نحو الاقتصاد العالمي،و أيضا تحول رؤية التسيير من المدى القصير نحو المدى الطويل مع زيادة قدرة التفاعل لمعالجة الأخطار ،و أيضا التحول

من المركزية نحو اللامركزية في المؤسسة و من المفهوم الهرمي نحو شبكات الأعمال[1] .فرض حتمية إحداث التغيير في شكل تعديلات جزئية أو كلية و ذلك من أجل التحسين الكمي و النوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية.

فحتى تكون هناك تنمية و تقدم لابد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول النامية و انتقال المؤسسة و المجتمع ككل من المرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدما تعتمد على التصنيع و الإبداع الإنساني عموما،و التحول من مجتمعات مستهلكة إلى مجتمعات منتجة و مبدعة [2] .

و يمكن إبراز أهمية التغيير من خلال النقاط التالية :[3]

– الحفاظ على الحيوية الفاعلة ، و ذلك لأن التغيير في المؤسسة يؤدي إلى التجديد و الحيوية و يشجع الإبداع و التحسين،كما يحارب روح الكسل و اللامبالاة و السلبية و يكسر الروتين.

– التوافق مع المتغيرات ،فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات و التغيرات مثل التكنولوجيا ،و عولمة التجارة لكي لا تجد المؤسسة نفسها في المؤخرة ،و هنا تبرز أهمية إدارة التغيير و أهمية الدور الذي تقوم به في المؤسسة.

– حرص المؤسسة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية و العمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات و التكتلات و القوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية[4].

– الرغبة في تعديل سلوك العاملين ،فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم [5].

3. 2. أهداف التغيير:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية و إنما تكون عملية هادفة و مدروسة و مخططة ،و من أهداف التغيير ما يلي : [1]

---

[1] Pierre Pastor,**gestion du changement,**édition liaisons ,Paris,2005,p 14.

[2] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص 27.

[3] شريفي مسعودة،مرجع سبق ذكره ،ص 34.

[4] إبراهيم بومزايد،و آخرون،مرجع سبق ذكره.

[5] نفس المرجع .

- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها و ذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية و القوى الخارجية المؤثرة.

- ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية و تطويرها ،و الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة و الفعالية.

- تطوير المعتقدات و القيم و الأنماط السلوكية في المؤسسة لتحقيق رسالتها و غايتها المنشودة بفعالية.

- التوسع و الانتشار.

- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة و رضا العملاء

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المؤسسة [2].

- تنمية الرغبة في التطوير ،فالتغيير يحفز و يشجع على تطوير و تحسين العمل من خلال مواجهة المشاكل و معالجتها ، و من خلال عمليات تجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل ،و كذلك من خلال التطوير الشامل و المتكامل.

- تنمية القدرة على الابتكار،فهو يهدف إلى التجديد و تشجيع الإبداع و الابتكار من اجل أن تحافظ المؤسسة على بقائها و تميزها في المجال الذي تنشط فيه[3].

المطلب الثالث : دور القيادة في إدارة التغيير

حتى تنجح المؤسسة في إحداث التغيير يجب أن تتوفر أولا على إدارة تتولى القيام بهذه العملية و تحتاج أيضا إلى وجود قيادة فعالة واعية متميزة ،فلا يمكن أن تنجح عملية التغيير إلا إذا كرس المدراء وقتهم و طاقاتهم لابتكار الأساليب و الطرق الإبداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف و التكيف مع المتغيرات العالمية . كذلك من ناحية أخرى تذليل الصعوبات التي تواجههم ، فأصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير .

---

[1] بومدين بلكبير:**إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات في الجزائر**،الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،ديسمبر 2004 ، أنظر :
http://www.hrdiscussion.com/hr8907.html

[2] زيد منير عبوي مرجع سبق ذكره ،ص 26.

[3] شريفي مسعودة،مرجع سبق ذكره ،ص 34.

1. إدارة التغيير :

1. 1. مفهوم إدارة التغيير :

مفهوم إدارة التغيير هو من المفاهيم الإدارية الحديثة،و قد وردت العديد من التعاريف بشـأنها منها ما يأتي : [1]

التغيير كما سبق تعريفه فهو ظاهرة طبيعية ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثـر فهي عملية التحول من نقطة حالية إلى نقطة مستهدفة للتكيف مع البيئة بطريقـة أفضـل . أمـا إدارة التغيير فهي منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد و أصول و تتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصـد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية ،و ضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسـب تـأثير التغيير و انسجامه أو تنافره مع أهداف المؤسسة و برامجها.فإدارة التغيير هي محاولة ربط الأنشـطة البشرية و المادية ضمن خطة عمل مدروسة ، تحتوي على الإجراءات الإدارية المعبرة و النموذجيـة و التي تهيمن على التغيير و تقرر اتجاهه و مداه.

و عرفت أيضا أنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، أي أنها تعبر عن كيفيـة اسـتخدام أفضل الطرق اقتصاديا و فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.فهي أسلوب عمل و فلسـفة إدارة المؤسسة التي تتضمن التدخل في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها و تحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير[2].

و عرفها علي السلمي على أنها إدارة المعرفة بمعنى التجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة،و تخليق المعرفة الجديدة و تكوين أطر فكرية متجددة توجه عمل الإدارة و ترشدها إلى مواطن الحركة و المتغيرات المحتملة ،و من ثم تساهم في التخطيط و الإعداد للتعامل معها بمنطق التغيير المخطط[3].

---

[1] براق محمد ، حوتية عمر،مرجع سبق ذكره.

[2] نعيمة غلاب،زغيب مليكة،مرجع سبق ذكره.

[3] علي السلمي،**ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغيير**،الملتقى الإداري الثالث:إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري – نحو إدارة متغيرة فاعلة–،جدة،السعودية،30 مارس 2005،أنظر:
الجمعية السعودية للإدارة الملتقى الإداري الثـالث جـــدة,http://www.alisalmi.org/files/2002.ppt#258,2

1. 2. نماذج إدارة التغيير :

توجد نماذج عديدة لإدارة برامج التغيير و من أهمها نموذج ورلي WORLEY و نموذج كيرت لوين **KURT LEWIN**.

1- نموذج ورلي لإدارة التغيير :

و يوضح هذا النموذج خمس مجموعات من الأنشطة المطلوبة لتحقيق إدارة تغيير فعالة و هي :[1]

- تحفيز التغيير : ترغيب الأفراد في التغيير و جعلهم يعتقدون أن التغيير ضروري.

- إيجاد رؤية : إيجاد رؤية لعملية التغيير ،حيث أن ذلك يساعد على رسم صورة عن المستقبل توضح كيفية ملائمة الأفراد و المجموعات لهذا المستقبل.

- تطوير الدعم السياسي : تقييم نقاط القوة و الضعف ،و تحديد الأفراد المهمين المطلوب دعمهم للنجاح و اقتناع هؤلاء بأن التغيير سوف يحقق نتائج إيجابية لهم.

- إدارة التحول : الأنشطة المتعلقة بإدارة التحول و التغيير مهمة جدا.و جهود التغيير تتحرك خلال ثلاثة أوضاع :الوضع الحالي،الوضع التحولي،الوضع المستقبلي المرغوب.

- مساندة التوسع : و ذلك لكي يتم إكمال تثبيت التغيير.

2- نموذج كيرت لوين KURT LEWIN :

طور KURT LEWIN نموذجا لإحداث التغيير و قد اشتهر استخدام هذا النموذج من خلال المراحل التالية :[2]

[1] مجدي محمد محمود طايل ،**التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير و التطوير بمنظمات الأعمال**،الملتقى الإداري الثالث:إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة- ،جدة،السعودية،مارس 2005،أنظر: http://www.sma.org.sa/pdf/6/3.pdf

[2] إبراهيم بومزايد،و آخرون،مرجع سبق ذكره.

جدول رقم(05): مراحل نموذج KURT LEWIN

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة الجليد
– إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير – تقليص المقاومة للتغيير	– تغيير الأفراد – تغيير الأعمال – تغيير البناء التنظيمي	– تعزيز النتائج – تقييم النتائج – إجراء تعديلات بناءة

المصدر: إبراهيم بومزايد،و آخرون،مرجع سبق ذكره.

المرحلة الأولى

إذابة الجليد: في هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات و السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم والعمل على خلق دوافع جديدة لديهم وتقوية الشعور بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم بشيء جديد ، وذلك من خلال الاعتراف بوجود مشكلة ، وزيادة تشجيع الأشخاص على الابتكار والإبداع.

المرحلة الثانية

التغيير: التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة ، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، كما يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك الأفراد.

المرحلة الثالثة

إعادة التجميـــــد : تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد فـــي العمل على دمج الأفكار والأنماط السلوكية التي تم تعلمها في الممارسات الفعلية، وعلـــى الإدارة هنـــا تشجيع الأفراد على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمروا في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

يلاحظ أن هذا النموذج بني على الفرضيات التالية :

- عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد وتتطلب ضرورة التخلي عن السلوكيات الحالية.
- لابد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير .
- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد.
- إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري .
- لابد من تعزيز السلوكيات الجديدة دعما لجهود التغيير.

1. 3. أهداف إدارة التغيير :

إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق ما يلي :[1]

1- تمكين قيادات المؤسسات المعاصرة من التعامل الايجابي مع محركات التغيير و المبادرة بالفعـــل من دون انتظار أن يدهمهم التغيير أو يفرض عليهم.

2- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل و المؤثرات الفاعلة في الموقف (محركات التغيير)

3- إدماج مفاهيم و تقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري و مهام المـــديرين فـــي المؤسســـات المعاصرة.

4- تمكين المديرين من تنمية و تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافـــق أوضـــاع مؤسســـاتهم و أهدافها.

5- تأكيد التوجه الايجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية المهمة : التحليل- التفكير-التغيير.

[1] علي السلمي، **ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغيير**،مرجع سبق ذكره.

6- توضيح خطورة منطق التغيير التقليدي القائم على انتظار حدوث المتغيرات ثم استشعار آثارها.و من ثم يفكر المدير في نوع التغيير المطلوب.

2. الصفات و المهارات المطلوبة لقيادة التغيير :

إن بناء قيادة رائدة يتطلب توفر قيادة واعية و بصفات مميزة ،إذ أن قناعة و استعداد القيـــادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير ،و لابد من تعزيز هذه القيادة ،و من أهم السمات و المهارات اللازمة نجد :[1]

2. 1. المهارات الذاتية :

تتمثل في بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة تغيير و منها :

- **السمات الجسمية :** و تشمل كافـــة الاســـتعدادات المتصـــلة بالناحيـــة الجســـمية و الاســـتعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق الصحة الجسمية و النفسية.

- **القدرات الفكرية :** تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية و هي قدرات تختلف بـــاختلاف البيئـــات و المجتمعات ،و من أهم هذه القدرات الذكاء.و تعني أيضا قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقـــوده و فهمه للترابط بين أجزاءه و نشاطاته،و أثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ،و قدرته على تصور و فهم علاقات الفرد العامل بالتنظيم و علاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره ،و تتضمن المهارات الذهنية أيضا مهارات علمية و خبرات واسعة كإعـــداد الدراســـات و إجراء البحوث العلمية ،و القيام بالتحليل الكمي و النوعي و القدرة على الاستنتاج و المقارنـــة و كـــذا التمتع بقدر عال من المرونة و طرح الأفكار و تقبلها و احترام الآخرين [2].

- **المبادأة و الابتكار و تحمل المخاطرة :** فالمبادأة تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل إبتداءا و سبقا للغير و ترتبط بها ثلاث سمات أخرى و هي الشجاعة،القدرة علـــى الحســـم و ســـرعة التصرف،و القدرة على توقع الاحتمالات و ابتكار الوسائل الكفيلة لمعالجتها .فالحديث عن التغيير يعني

[1] محمد براق ،عمر حوتية،مرجع سبق ذكره.
[2] إبراهيم بومزايد،و آخرون ،مرجع سبق ذكره.

الحديث عن المستقبل و التحدث عن قيادة التغيير يعني الحديث عن أشخاص قادرين على الاستشراف بالضرورة يتحملون اتخاذ القرار بجرأة و مسئولية [1].

– **ضبط الـــنفس:** أي القدرة على ضبط الحساسية و قابلية الانفعال و منعهما مـــن تعويـــق القـــدرات الجسمية و النفسية،و ترتبط بها سمة أخرى و هي الاتزان العاطفي أو الانفعالي.

2. 2. المهارات الفنية :

و يقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة و براعة القائد فـــي اســـتخدام الطـــرق العلمية المتاحة،و الوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل.و هي مهارات أكثر تحديدا ،فهي مجموعـــة المهارات المتعلقة بفهم جوانب العمل الإداري و كل ما يتعلق بالعمل.

2. 3. المهارات الإنسانية :

تحتاج عملية التغيير إلى عمل جماعي من مصادر بشرية خبيرة و مصادر بشرية مساندة،تعمل جميعها مع قيادات إدارية بمستويات مختلفة وسطى و عليا ، و الدور الرئيسي للإدارة العليا يكمن في إدارة التغيير من خلال العمل مع الكوادر باختلاف أنواعها ،عملا تعاونيا تسوده أجواء تواصلية إيجابية تغمرها الثقة و التفاهم و الوضوح [2]. و لهذا لابد أن تتوفر في القائد القدرة على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم ،و خلق روح العمل الجماعي بينهم و هذا ما يتطلب الفهم المتبادل بينه و بيـــنهم و معرفته لآرائهم و ميولهم و اتجاهاتهم ،و يجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارات الفنية ،و من سماتها الاستقامة و تكامل الشخصية،الأمانة و الإخلاص و الخلق الطيب،القدرة على التعامل مـــع الأفراد[3].

3. المهام الإستراتيجية للقيادات الإدارية في التعامل مع التغيير :

يمكن إيجازها فيما يلي :[4]

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري،**إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،2005،ص 182.
[2] نفس المرجع أعلاه،ص 181.
[3] محمد براق،عمر حوتية،مرجع سبق ذكره.
[4] إبتسام خالد يحيى سلامة ،**القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري**،الملتقى الإداري الخامس حـــول الإبـــداع و التميـــز الإداري ،الجمعية السعودية للإدارة،السعودية،2007،أنظر :
http://faculty.ksu.edu.sa/alsenedi/Documents/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%AF%D8%B9%D8%A9.ppt#2
ورشة عمل القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري مقدم إلى الملتقي الإداري الخامس الإبداع والتميز الإداري,56,2.

1- رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمؤسسة و بيئتها و تستشرف هذه الرؤية أبعادا مثل :

- كيف سيكون وضع المؤسسة في السنوات الخمس القادمة إداريا و فنيا و ماليا و من حيث المـــوارد البشرية كما و كيفا ؟

- تحسين و زيادة الجودة

- تحديد البرامج و الخطط و مجالات التميز

- ما هي الإنجازات المستهدفة ؟

2- تصميم رسالة المؤسسة تأسيسا على قراءة و استشراف البيئة .

3- تصميم العمل بشكل يكون مثيرا و محفزا و ممتعا و مساعدا على بلوغ المستويات الأعلـــى مـــن الابتكار و الإنتاج.

7- التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات و ما تنتجه بمصادرها المختلفة من معلومات ،فيصنف و يحلل و ينتقي و يربط و يستنتج.و يسعى لتوظيف خياله مع تلك التكنولوجيا في إعادة هندسة العمليات و تطوير الأداء و نقل المعلومات و المعارف و المهارات لمرؤوسيه.

4- أخذ عملية التغيير مأخذ الجد كأنها قضيتهم الشخصية و شاغلهم الشاغل

5- يوضحون للآخرين مآثر و إيجابيات المؤسسة في الماضي ووضـــعها الحـــالي غيـــر ملائـــم ،و تصورهم لوضعها المستقبلي و ما يستلزمه ذلك من مواجهة التحديات القائمة.

6- قيادة و توجيه القيادات الأخرى الأقل في درجات التسلسل الإداري فيما يجب أن يفعلـــوه للتغلـــب على تحديات التغيير و صعوباته [1].

8- دراسة أوضاع المؤسسة و متابعة الظروف و المتغيرات الخارجية و ذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي و المناخ الداخلي بشكل دوري؛

9- تحديد الأهداف الإستراتيجية و أسس و معايير قياس النتائج و الحكم على الانجازات ؛

---

[1] دان كوهين، **إستراتيجية التغيير التنظيمي :دليل عملي ميداني،أساليب و أدوات إدارة التغيير في المنظمات**،ترجمة معتز سيد عبد الله،إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة،2009،ص ص :43-44.

10- وضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات و الأهداف الإستراتيجية لاستثمار الفرص و تجنب التهديدات الناشئة عن المتغيرات؛

11- تطوير آليات الرصد و المتابعة للكشف عن المتغيرات و تأثيراتها على عمل المؤسسة و تفعيل نظم البحوث و التطوير لتطوير المنتجات و العمليات؛

12- إعداد الهيكل التنظيمي و بيان الاختصاصات و أنماط العلاقات بين قطاعات المؤسسة المختلفة و تصميم نظام متكامل لإدارة الأداء و إدارة و تنمية الموارد البشرية ،و متابعة تطبيقه و تطويره حسب تطورات الظروف الداخلية بالمؤسسة أو المتغيرات الخارجية؛

13- دراسة و تقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المؤسسة و المتابعة المستمرة للتطورات التقنية في مجالات نشاطها؛

14- متابعة الأداء على مستوى المؤسسة و في مجالات النشاط ذات الأولوية ،و التوجيه نحو تحسينه و تطويره للتوافق مع الأهداف و التوجهات الإستراتجية و أخذا في الاعتبار المتغيرات المشاهدة و المحتملة و الآثار الناجمة عنها أو التهديدات المتوقعة[1].

المبحث الثالث : إحداث التغيير و مقاومته

التغيير صفة ملازمة لكل مؤسسات و جزء مهم من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح ،و ليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة و الأزمات،إذ لا يمكن لأي مؤسسة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات و الجمود،بل لابد من التكيف مع التطورات و الأحداث المحيطة بها.و لهذا يجب عليها إتباع أسلوب التغيير المخطط الذي يتم إحداثه وفق مراحل و عمليات مدروسة.و بالرغم من حتمية التغيير و أهميته في المؤسسات المعاصرة المتواجدة ضمن بيئة متغيرة إلا أنه يواجه بالمقاومة و المناهضة ،لأنه يدعو إلى التعديل و التبديل سواء في السلوك أو التنظيم ،و كثيرا ما ينظر إلى مقاومة التغيير كعقبة يجب التغلب عليها حتى يتم التغيير بنجاح.

و من أجل توضيح عملية إحداث التغيير و طرق التغلب على مقاومته تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- عملية التغيير

[1] علي السلمي ،، **ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغيير** مرجع سبق ذكره.

- مقاومة التغيير
- حتمية التغيير في المؤسسات المعاصرة

المطلب الأول : عملية التغيير

ظهرت أدبيات حديثة في علم الإدارة تتناول بالبحث و الدراسة التحليلية إستراتيجيات التغيير مراحل إدارة التغيير و أدواته ووسائله ،باعتبار أن كلا منها أدوات لازمة ضرورية لإدارة عملية التغيير المطلوب إحداثها في المؤسسة و ضمان عدم انتكاسها و عودتها للخلف أو انحرافها عن الرشادة الاقتصادية و الاجتماعية و الإنسانية.

1. إستراتيجيات التغيير :

تتعدد إستراتيجيات التغيير تبعا لاختلاف الاتجاهات ،و الاختصاصات و الاحتياجات و الظروف المحيطة بعملية التغيير و من أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي :[1]

- **إستراتيجية العقلانية الميدانية:**

و هذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و بالتالي فهي تنظر للتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ،فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ،لذلك تقوم المؤسسات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات و كذلك تشجع البعثات الدراسية و البحوث و الدراسات العلمية.

- **إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة :**

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس فقط نقص المعلومات أو عدم توافرها ،بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه،فقد يكون في التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه ،و هنا في هذه الإستراتيجية يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف ،و تنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه ،بحيث يصبح الأفراد قابلين و راغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين و مقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد و مواقفه.

[1] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص ص :31-32.

- **إستراتيجية القوة القسرية :**

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير ،فـالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ،و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومـة باسـتخدام العقوبـات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ،و هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة ،و لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير .

و هناك تصنيف آخر لإستراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير حيث توجد ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي كالتالي :[1]

- **الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد :**

ترتكز هذه الإستراتيجية على دور الإدارة العليا في المؤسسة لإحداث التغيير و تتخـذ عـدة أشكال و هي كالتالي :

- اتخاذ قرار التغيير بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة مستخدمة في ذلك السلطات الإداريـة التـي تمثلها ثم تفرض على المستويات الإدارية الأخرى تنفيذ هذه القرارات.

- قيام الإدارة العليا باستبدال الأفراد الذين يكونون في مراكز إدارية مهمة و حساسة بـأفراد آخـرين لديهم حماس و الاقتناع بالأفكار الجديدة و بالتالي يقومون بإحداث التغيير المطلوب.

- إعادة تصميم هيكل المؤسسة و تحديد علاقات جديدة بين الأقسام و الأفراد بشـكل يخـدم التغييـر المطلوب.

- **إستراتيجية المشاركة :**

تعكس هذه الإستراتيجية مفهوم العلاقات الإنسانية في نظريات العلوم السلوكية التي تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري و إتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ القـرارات الإداريـة و مشـاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير و تأخذ هذه الإستراتيجية إحدى الصورتين :

[1] صالح بن فالح عبد الله البلوي،مرجع سبق ذكره،ص 71.

- **الصورة الأولى :** أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل ،و تطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد الحلول التي تحل محل البديل القديم، وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمؤسسة.

- **الصورة الثانية:** تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة و تحديد البدائل و اختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير.

- إستراتيجية التفويض :

و في هذه الإستراتيجية تقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين و تطلب منهم مناقشة و تحليل هذه المعلومات و تقديم اقتراحات أو بدائل للحل ، و بالتالي فالإدارة مفوضة للأفراد سلطة اتخاذ قرارات التغيير.

مما سبق يظهر أن الإستراتيجية المناسبة لإدخال التغيير تختلف حسب اختلاف الظروف إلا أن استخدام إستراتيجية مشاركة العاملين في إحداث التغيير هي أفضل الإستراتيجيات حيث أن فيها تقل درجة مقاومة الأفراد للتغيير بل يكونون أكثر حماسا للتغيير لأنه نابع من أفكارهم.

2. مراحل إدارة التغيير :

تمر إدارة التغيير بعدة مراحل إستراتيجية تتضمن العديد من الأساليب المتبعة ،و يبقى دور الإدارة العليا في تبني و دعم جهو د التغيير مهما ،و فيما يلي عرض لهذه المراحل :

2. 1. جمع المعلومات : [1]

يدعم جمع المعلومات جميع مراحل مشروع التغيير و هنا يدخل دور اليقظة الإستراتيجية فهي الوسيلة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية لأنها تتبع و ترصد كل ما يحدث من مستجدات و تغيرات بالبيئة الخارجية أو ما قد سيحدث في المستقبل القريب.فاليقظة الإستراتيجية توفر لقادة التغيير معلومات سبقية توقعية عن محيط المؤسسة المتغير حتى تكون المؤسسة السباقة في إحداث التغيير سواءا باستغلال فرصه أو تجنب تهديداته،و يقوم قادة التغيير ببذل مجهود كبير في الحصول على الـ معلومات ،و فحص الخيارات المختلفة خلال عملية التغيير و ذلك قبل تحديد جدول أعمالهم.

---

[1] دان كوهين،مرجع سبق ذكره،ص ص :182-185.

2. 2. تشخيص الوضع الحالي : [1]

هي من بين المراحل الأولى من مراحل التغيير ،و فيها يتم دراسة كل ما يتعلق بالمؤسسة و أنشطتها و علاقتها بالبيئة المحيطة بها ،و دراسة الهيكل التنظيمي و نمط القيادة السائدة ،و فعالية الاتصال ،... الخ ، و بهذا يتم رصد كل نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و تشخيص وضعها الحالي .

2. 3. تحديد المشاكل الحقيقة و تحديد التغيير :

بعد مرحلتي جمع المعلومات و التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها رصد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ،و تحديد طبيعتها ،و التمييز بين هذه المشاكل و عوارضها ،و المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل،التكنولوجيا المستخدمة ،نسبة الغياب مثلا و غيرها من المشاكل[2].بعدها يتم تحديد التغيير بطرح التساؤلات التالية : [3]

أين كنت ؟،أين أنت الآن ؟ ،إلى أين تمضي ؟ ، و كيف يمكنك الوصول إلى هناك ؟

و هنا يحدد قادة التغيير الأكفاء التغيرات المحتملة بالتفصيل حيث أن كل اتجاه جديد يحتاج إلى تركيز و تعتمد كل خطة محددة على كيفية استقبال الأفراد داخل التنظيم ،النظام الجديد أو الجزء الجديد أو العملية الجديدة ،و يحدد القائد خطوات الخطة و يضع خريطة أولية للطريق،و رغم أن الخطة ستمر بالتأكيد بعدة مراجعات في الخطوات اللاحقة للتنفيذ إلا أنه يجب أن تتوفر نقطة اتصال أولية واضحة.

2. 4. تخطيط برامج التغيير : [4]

و يتطلب الأمر إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط عملية التغيير و تقويمها ،بحيث تشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسئول عن التغيير و تحديد نوع التغيير و مجالاته ،إما تغيير إستراتيجي أو هيكلي أو تكنولوجي أو إنساني ،..إلخ و أهدافه و تحديد كيفية إحداثه بالإضافة إلى تحديد تكلفة برامج التغيير ،و اختيار التوقيت المناسب لهذه العملية.

و فما يلي إشارة موجزة لعناصر هذه المرحلة :

---

[1] شريفي مسعودة،مرجع سبق ذكره ،ص 12.

[2] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص 29.

[3] موري م. دالزيل،ستيفن س.سكوتوفر ،**أساليب التغيير:أداة عملية لتطبيق التغيير في المؤسسات**،ترجمة محمد وحيد المنطاوي،مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع،الطبعة الاولى،مصر ،2008،ص 181.

[4] صالح بن سليمان الفائز،مرجع سبق ذكره ص ص: 44–45.

– **اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير** :و هنا لابد أن يتولى مهام التغيير في المؤسسة من يتمتعون بخبرات فنية و تنظيمية على مستوى عال من الكفاءة من القادة العاملين في المؤسسة أو الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المؤسسة ،أو بالجمع بين فريق من خبراء من داخل المؤسسة و خارجها معا.

– **تحديد و توصيف أهداف عملية التغيير** : تستند فعالية عملية التغيير بشكل رئيسي على تحديد و توصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح ،بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق و الانسجام و التفاعل بين المؤسسة و بيئتها.

– **تحديد مجالات و أولويات التغيير** : بالرغم من تعدد للمجالات التي تحتاج إلى التغيير إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها.

– **اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير** : يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير ،فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات و العناصر المطلوب تغيرها في آن واحد،و قد تكون عملية التغيير مرحلية تتضمن تقسيم المجالات و التغيرات المطلوبة إحداثها بالمؤسسة إلى عدة مراحل،و قد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغيرات بسيطة و بعد إقناع و التزام أعضاء المؤسسة بتلك التغييرات و إيضاح الفرق بين الوضع السابق و الحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

– **وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير** : لابد من وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير ،يتم من خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية،و التي تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير ،و التي تختلف باختلاف مجالات التغيير.

– **اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير** : يعتبر تحديد التوقيت المناسب و الظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير من أهم عناصر النجاح ،و يشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير و توقيت البدء في تنفيذها ،و توقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى ،و نهاية كل برنامج.

2. 5. تنفيذ التغيير :

هذه المرحلة تتطلب مراعاة عدة أمور أهمها ما يلي:[1]

– تحديد الأدوار و المسئوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة

[1] نفس المرجع،ص 55.

– تهيئة المناخ الملائم و الداعم لتطبيق إستراتيجية التغيير

– تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة لتحديد المسؤوليات و للتعرف على النتائج ،و الوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف و العمل على تذليلها.

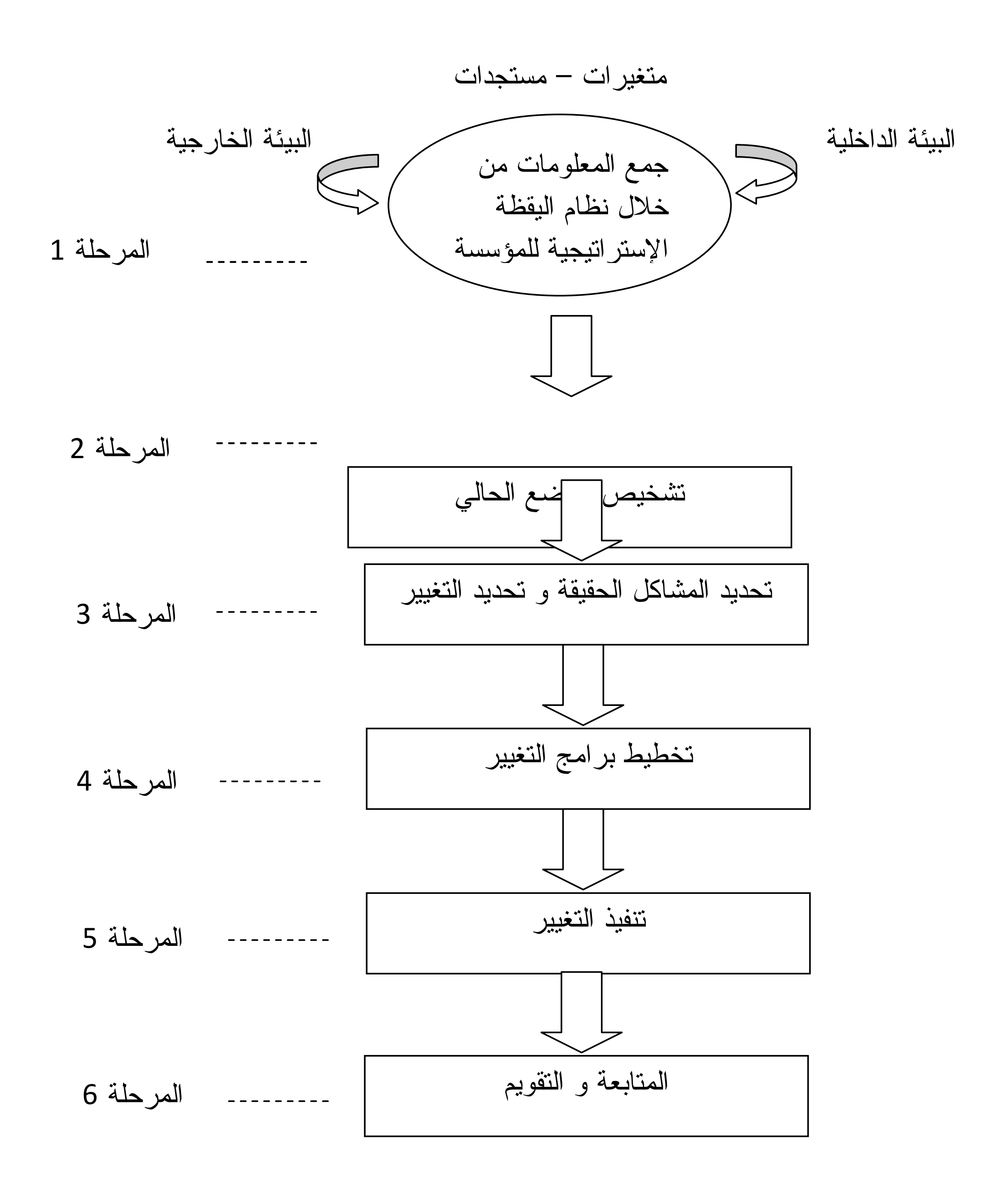
– في هذه المرحلة يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المؤسسة ،من أجل التفاعل و تبادل المعلومات بين مسيري التغيير و بين العاملين ،و تقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات و إرشادات و تحفيزهم و حشد تعاونهم ،و ذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير ،و من جهة أخرى يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوي العاملين و ملاحظاتهم ،فمن شأنها أحيانا أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير ،و نقاط الضعف فيه ،و تداركها في الوقت الملائم ،كما يجب أيضا التركيز على توزيع المسئوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين ،كما يدخل ضمن مراحل التنفيذ أيضا تغيير ثقافة المؤسسة ،و ما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد ،المحيط الداخلي للمؤسسة ماديا مثل إحداث تغيير في المكاتب ،أو تغيير معنوي مثل تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء.

2. 6. المتابعة و التقويم : [1]

لا يكفي التخطيط لعملية التغيير و تنفيذها فقط للوصول إلى الأهداف المرجوة منه ،إنما يجب أن تتبع هذه الخطوات بالمتابعة و المراقبة و التحسين المستمر و أيضا بالتقييم المتتالي و الدقيق للمشروع ،و الاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم ، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي ،و منها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج و رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة و كذا رضا العملاء ،ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له و ما حقق فعلا و استخراج الانحرافات و إجراء التعديلات اللازمة .

و الشكل الموالي يوضح مختلف مراحل التغيير :

[1] شريفي مسعودة،مرجع سبق ذكره ،ص ص: 13-14.


متغيرات – مستجدات
البيئة الداخلية
البيئة الخارجية
جمع المعلومات من
خلال نظام اليقظة
الإستراتيجية للمؤسسة
المرحلة 1
المرحلة 2
تشخيص الوضع الحالي
المرحلة 3
تحديد المشاكل الحقيقة و تحديد التغيير
المرحلة 4
تخطيط برامج التغيير
المرحلة 5
تنفيذ التغيير
المرحلة 6
المتابعة و التقويم

المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معلومات مجمعة

شكل رقم (20): مراحل التغيير

3. أدوات ووسائل التغيير :

من بين أهم وسائل و أدوات التغيير ما يلي :[1]

3. 1. التدريب و رفع المهارات الفنية و السلوكية :

يقصد بالتدريب هنا تلك الجهود و الأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين ،فقد يكون المجال فنيا،و متخصصا في الوظيفة و الأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل.كما أن الخطة التدريبية تشتمل على الخطوات التالية :

– **تحديد الاحتياجات التدريبية :** و هنا يتم الاستعانة بمؤشرات معينة لتحديد هذه الاحتياجات مثل انخفاض الفعالية و عمليات النقل و الترقية إلى وظائف جديدة و التغيير في المنتجات كما و نوعا،و التعيينات الجديدة للعاملين و غيرها ،تدل كل هذه المؤشرات على أن الأفراد المعنيين تنقصهم المعرفة و الخبرة و التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلال التدريب.

– **تصميم خطة التدريب :** حيث يتم التحول و الترجمة للاحتياجات التدريبية إلى برامج و كل برنامج يشتمل على أهداف محددة و محتويات عملية التدريب ،و أسلوب التدريب،و المدربين و أماكن التدريب و الميزانية و المساعدات التعليمية ،و يتم وضعها في خطة متكاملة للتدريب على مستوى المؤسسة.

– **تقييم فعالية التدريب :** هنا على المؤسسة أن تسأل نفسها : هل العوائد التدريبية تفوق تكاليفها ؟ و يمكن للمؤسسة أن تقيس فعالية التدريب من خلال زيادة إنتاجية المؤسسة أو تغيير سلوك الخاضعين للتدريب ،و عن طريق اختبارات عملية تقيس مدى تحصيل الخاضعين للتدريب للمادة العلمية التي حصلوا عليها.

[1] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص 95.

3. 2. جماعات العمل المستقلة :

يمكن تعريف جماعات العمل المستقلة على أنها جماعات العمل مع مزيد من الاستقلال في العمل أو إحداث تغييرات يكون مؤداها تكوين جماعات عمل لها مزيد من الحرية و الاستقلال.كما أن جماعات العمل المستقلة لا تقوم بعملية صغيرة متخصصة و متكررة طوال اليوم بل يكون هو و زملاءه في الجماعة مسئولين عن إنجاز العمل كله.

3. 3. جدول العمل المرن :

يسمح هذا الجدول للفرد أن يختار الوقت الذي يعمل فيه ،و يتيح فرصة ممتازة للتكامل بين ظروف العمل و الظروف الشخصية ،و يحاول جدول الأعمال المرن بجانب محافظته على سير العمل بكفاءة أن يعطي مرونة في وقت بداية و نهاية العمل ،و ترتكز ساعات العمل في أوقات تزدحم فيها المعاملات و الاتصالات و ترتفع فيها الإنتاجية إلى أعلى حد لها و هذا الوقت يدور غالبا حول فترة منتصف النهار ، ما بين الساعة 10صباحا و الواحدة ظهرا.و يطلق على هذا الوقت بالوقت الجوهري للعمل أو قلب الوقت و قد يظهر جدول العمل بعدة أشكال منها مثلا :

- العمل 7 ساعات متواصلة يوميا بما فيها الوقت الجوهري للعمل ،كأن يكون العمل من (6 إلى 1) أو (7 إلى 2) .

- العمل يوميا مدة لا تقل عن 3 ساعات يوميا (من 10إلى 1).

3. 4. المشاركة في الإدارة :

هذه المشاركة تعني حق العمال في تحديد مصيرهم في العمل و في الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المؤسسة.و قد يطلق عليه أحيانا بالديمقراطية الصناعية أو ديمقراطية العمل .و تعني المشاركة في الإدارة تمثيل فئة العمال في مجلس إدارة المؤسسة أي أن يجلس عدد من العمال مع مديري المؤسسة في مجلس إدارتها لتمثيل مصالح فئة العمال و توصيل وجهة نظرهم للإدارة العليا و للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تهمهم.

3. 5. تكبير الوظيفة و تعظيم الوظيفة :

قد تفضل المؤسسة إحداث بعض التغييرات في الوظائف التي يشغلها العاملين و ذلك كوسيلة و أداة للتطوير ،و تكبير الوظيفة يعني التوسع الأفقي في الأنشطة و مهام العمل المكونة للوظيفة ،و هنا يتم الإبقاء على المكونات الأساسية للوظيفة مع إضافة أنشطة و مهام عمل من نفس نوع الوظيفة.و من بين التعديلات التي يمكن إجراءها لتكبير الوظيفة ما يلي :

– التخلص من الأنشطة و مهام العمل الروتينية و التي يمكن للأدوات و الآلات أن تقوم بها أو تساعد في أدائها.

– إضافة أنشطة و مهام عمل من نفس نوع الوظيفة و ذلك لكي تعوض ما تم التخلص منه في السابق.

– إعطاء الحرية لشاغل الوظيفة في تحديد إجراءات و أساليب العمل و طريقة التنفيذ التي تناسبه

أما إثراء الوظيفة أو تعظيمها هو من الأكثر الأساليب شمولا من تكبير الوظيفة ،و هنا يقصد بتعظيم الوظيفة إضافة أنشطة و مهام عمل من وظائف أدنى ووظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر حتى يكون العمل أكثر و أوسع و أكمل ترابطا و به مزيدا من السلطة و الحرية و الرقابة الذاتية و التنوع في المهام.

المطلب الثاني : مقاومة التغيير

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور على المؤسسة لسبب بسيط هو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه و لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات و أساليب قائمة ،و يخشون أن يمس مصالحهم.

و هذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين ،و تعرف مقاومة التغيير بأنها استجابة سلوكية إزاء أخطار أو أضرار محتملة لأفراد أو جماعات تعمل داخل المؤسسات أو تتعامل معها فهي هنا تسمى المقاومة المسبقة أو الوقائية التي تظهر عادة قبل إحداث التغيير أو صدور قراراته الرسمية ،و يكون هدفها المباشر منع حدوث التغيير ،و التعبير عن هذه المقاومة يأخذ أشكالا متعددة.أما المقاومة

اللاحقة فتتمثل في رفض القرارات بعد صدورها و عدم تطبيقها ،من أجل الحفاظ على ما هو قائم و هذه تكون أشد سلبية من المقاومة الوقائية [1] .

و تعرف أيضا أنها امتناع الموظفين عن التغيير و عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم ،و قد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة و منافية لعمليات التغيير. أي صدور ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعودوا عليها و ارتاحوا لها ،لكونهم يتصورون أن التغيير سيسلبهم بعض المزايا المكتسبة و المتوقعة[2].

1. أسباب مقاومة التغيير :

هناك أسباب عديدة تجعل الأفراد يقاومون التغير من بينها ما يلي :

1. 1. أسباب مرتبطة بالأفراد :

و من هذه الأسباب ما يلي :[3]

- الخوف من المجهول لدى بعض الشرائح التي تخشى المستقبل و تحمل رؤية التشاؤم حوله.
- فقدان الثقة في الطرق الجديدة.
- القيام بأعباء وظيفة جديدة.
- الإحساس بعدم منطقية التغيير.
- الخوف من فشل التغيير و تفضيل الاستقرار[4].
- الإشاعات السلبية التي تسبق التغييرات و الدوافع السلبية للجهات التي تسربها؛

[1] عامر خضير حميد الكبيسي، **الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل مع مقاومته**،الملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية،الرياض،2007،أنظر:
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/Researches/Pages/Researches.aspx?ResearchId=15
[2] صالح بن فالح عبد الله البلوي،مرجع سبق ذكره،ص ص:78-79.
[3] فريد النجار، **التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي**،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر،2007،ص 92.
[4] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص 49.

– قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية و أن الأمور لا تسير على ما يرام ،مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب؛

– بعض الأفراد و الجماعات قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف أخرى و ليس مفيدا لهم ؛

– قد يكون لدى أفراد المؤسسة شعور بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها ،أي لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير؛

– بعض الأفراد الآخرين يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء ،أو يتطلب منهم معارف و مهارات جديدة لا يملكونها أي أنهم يعتبرون التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم[1].

1. 2. أسباب مرتبطة بطريقة إحداث التغيير :

– قد يكون الوقت غير مناسب للتغير،نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله و سرعة حدوثه.

– قد تحدث مقاومة التغيير لأن التغيير حدث بشكل قسري أي كان مفروضا عليهم و ليس نابعا منهم أو بمبادرة منهم[2].

– عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير؛

– عدم إشراك الأفراد في التغيير و ضعف الاتصال بين الأطراف المعنيين بالتغيير ،مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية و يفسح المجال واسعا أمام التفسيرات المتضاربة[3].

– نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد فلا يعلمون كيفية التغيير و إلى ماذا يهدف ؟

– عنصر المفاجأة و السرية و الكتمان الذي أحيطت به التغييرات[4].

– وجود تجارب تغيير فاشلة سابقا؛

– افتقار المؤسسة للموارد اللازمة للتغيير [5].

[1] بومدين بلكبير ،مرجع سبق ذكره.
[2] فريد النجار،مرجع سبق ذكره،ص 92.
[3] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره،ص 49.
[4] بومدين بلكبير ،مرجع سبق ذكره.
[5] شريفي مسعودة،مرجع سبق ذكره،ص 21.

1. 3. أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي : [1]

– تستند مقاومة التغيير إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة و صعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.

– الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة.

– عدم انسجام هذا التغيير مع القيم و المبادئ و القناعات الموجودة.

– الولاء و التضامن الاجتماعي.

– عندما يقوم التغيير بتجاهل تقاليد و أنماط مألوفة.

– عدم مراعاة التغيير لبعض القيم أو العادات أو العلاقات الإنسانية[2].

2. مزايا مقاومة التغيير : [3]

لا تعتبر مقاومة التغيير دائما سلبية ،بل إنها تحمل بعض الإيجابيات منها :

– جعل القائمين على التغيير أكثر دقة و استعداد و تهيئة له

– تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل أفضل.

– جعل القائمين على التغيير أكثر مرونة و أكثر إدراكا لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب و البعيد.

– تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

– إن حالة الخوف من التغيير و مشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

---

[1] صالح بن فالح عبد الله البلوي،مرجع سبق ذكره،ص 80.
[2] بوقلقول الهادي،سوامس رضوان،مرجع سبق ذكره.
[3] زيد منير عبوي ،مرجع سبق ذكره،ص 43.

- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في العمل و أساليب و طرق الأداء المراد تطبيق التغيير فيه ،و في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المؤسسة.

3. أساليب مقاومة التغيير و سبل معالجتها :

3. 1. أساليب مقاومة التغيير :

تتعدد أساليب مقاومة التغيير و تختلف درجاتها إبتداءا من الرفض الكامل ، مرورا بالمعارضة الشديدة ،و التحفظات ،و عدم المبالاة ،إلى مدى الاستعداد للتفاهم و النقاش ،وصولا إلى الاختلاف حول مسائل بسيطة لا تؤثر على جوهر التغيير.

و بالرغم من تعدد أساليب مقاومة التغيير إلا أنه يمكن الإشارة إلى ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير و هي :[1]

أولا. الرفض و المقاومة العنيفة :

و يستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها ،أو أنه سوف يقضي على مكاسبها أو يهدد بقائها،مستخدمة بذلك أعنف الأساليب و أقساها ،مثل التجسس الوظيفي،و إشاعة القلق و الخوف بين العاملين ،و هو ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية جانبية،و ينمي بينهم الأحقاد و الصراعات و يسبب الخسائر.

ثانيا. تعطيل قوى التغيير:

عندما تعجز قوى المقاومة من القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير و تعطيله إلى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه،أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم،و هنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير و نتائجه و فوائده و قواه،و في إمكانية القيام به.

[1] صالح بن سليمان الفائز ،مرجع سبق ذكره، ص 30.

ثالثا. تأخير سرعة التغيير :

قد تتجه القوى المقاومة إلى إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل : استنزاف طاقات قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية،أو توجيه الموارد المالية إلى أغراض أخـرى هامشـية كإقامـة الاحتفالات و المهرجانات.

من خلال الأساليب و الطرق السلبية السابقة يتم إضعاف قوة التغيير و إبطاء سرعته و إعاقة حركـة القوى الراغبة في إحداثه.و هو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة و متنوعة و تجلب نتائج وخيمـة على المؤسسة.

3. 2. سبل معالجة مقاومة التغيير :

لكي تجذب الإدارة الأفراد لقبول التغيير و تحصل على تأييدهم له و استعدادهم لتنفيـذه، فـإن سبيلها في ذلك ما يلي :[1]

- الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه و تفهمه بدلا من مصارعته.
- التعرف على حجم مقاومة التغيير و الأسباب وراء مقاومته.
- إشراك الأفراد في التخطيط للتنفيذ،و ربما في تحديد أهدافه،و التعرف على تصوراتهم و اقتراحاتهم بشأن تنفيذه.
- إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع و الإجابة عن كافة أسئلتهم بشأنه
- التدرج في تطبيق التغيير ،و إدخاله على مراحل بدلا من الفجائية في التطبيق.
- توفير الحوافز المادية و المعنوية الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير و تحريك رغبتهم في تنفيذه و إنجاحه.
- إمداد الأفراد بالتدريب المناسب ،ليس فقط من الجانب الفني ،و لكن أيضا مـن حيـث المهـارات السلوكية و الاتجاهات.

[1] على محمد عبد الوهاب،**التغيير : مناهجه،مقوماته،خطواته،مقاومته**، المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير عن مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري،مصر الجديدة،القاهرة ،1996،ص 213.

- تدريب المشرفين و الرؤساء ،في طرق تنفيذ التغيير ،و في كيفية التعامل مع المرؤوسين في فتـــرة التغيير ،و تكييفهم معه.

- التنبه للشكاوي و خاصة في المراحل الأولى لتطبيق التغيير،و التعرف على أسبابها،و تقديم العلاج السريع لها،حتى لا تتعقد بعد ذلك فيصعب العلاج.

كما هناك ستة إستراتيجيات مقترحة في التعامل مع مقاومة التغيير هي كالآتي :[1]

- التعليم و الاتصال :

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير ،و قد تتخذ عـــدة أشـــكال منهـــا المناقشة،العرض للمذكرات و التقارير لتثقيف العاملين و توعيتهم بأهمية التغيير و الحاجة إليه،و يـــتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير ،و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طـــويلا و بشـــكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

- المشاركة و الاندماج :

أكدت الأبحاث و الدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة و الالتزام بالتنفيذ ،و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكـــون القدرة العالية على مقاومته.و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة مشاركة الأفراد و كسب تضـــامنهم فـــي تطبيق و إحداث التغيير إلا أنها تحتاج هي الأخرى وقتا طويلا جـــدا و خاصـــة إذا صـــمم الأفـــراد المشاركون تغيير غير سليم.

- التسهيل و الدعم :

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم لمواجهة مصاعب التغيير ،من إيجابياتها أنها الطريقة الأمثل لمعالجة مشاكل التكيف مع التغيير ،و سلبياتها أنها تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية .

---

[1] زيد منير عبوي ،مرجع سبق ذكره،ص ص :43-44.

- التفاوض و الاتفاق :

تستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير و في نفس الوقت تملك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير،كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسيبها من الأفراد العاملين في المؤسسة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل.من إيجابياتها أنها أسلوب سهلا من أجل تجنب مقاومة كبيرة ،أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

- الاستغلال و اختيار الأعضاء :

و تستخدم في هذه الإستراتيجية محاولات مستترة و مقنعة للتأثير على الآخرين و خلق موافقة داعمة للتغيير،و بموجب هذه الطريقة يوضع العضو (شخص) من قبل الأفراد العاملين في موضع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصداقيته على عملية التغيير و أهم إيجابياتها أنها حلا سريعا و غير مكلفا ،أما سلبياتها تتمثل في أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

- الإكراه الظاهر و غير الظاهر :

و بموجب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ... الخ ،و يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة،و أيضا عندما يمتلك منشئو التغيير على قوة كبيرة،و أهم إيجابياتها أنها سريعة و لها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار غضب و استياء العاملين من منشئي التغيير.

المطلب الثالث : حتمية التغيير في المؤسسات المعاصرة

أصبح عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة و النامية يعيش في دوامة و صراع مع التغيير و ذلك ناتج عن التقدم الهائل في العلوم و التكنولوجيا و ما نتج عنه من تغيير اقتصادي و اجتماعي و ثقافي ،و لهذا فإن المؤسسات ستكون تحت ضغوط التغيير و عليها الاستجابة للمتطلبات الداخلية من التنظيم،و الخارجية في المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه،و ما سبق يؤكد أهمية و ضرورة التغيير لمواجهة الأوضاع الجديدة حتى تستطيع المؤسسة أن تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي و تجنب أو تقلل من عوامل التغيير السلبي.

1. سمات الإدارة الجديدة في ظلال التغيير :

بإيجاز شديد يمكن عرض عدد من التوجهات و الملامح الرئيسية للإدارة الجديـــدة فـــي ظـــل التغيير و هي كالتالي :[1]

1- التوجه إلى المستقبل : في هذا العصر الإدارة لا تعيش في ذكرى الماضي إلا بغرض الاســـتعانة به في مواجهة المستقبل،و لكن ما يهم الإدارة الجديدة هو المستقبل ،و كيف تصنع المستقبل؟ فـــالإدارة الجديدة ليست إدارة سالبة تتلقى المتغيرات و تحاول أن تتكيف معها و لكنها إدارة تصـــنع التغييـــر و تصنع المستقبل.

2- التوجه الإستراتيجي : المدير الجديد و الإدارة الجديدة تنطلق بفعل ألواح إســـتراتيجية واضـــحة يحدد أهدافها و رسالتها و مقومات النجاح المتوفرة له ،و يحدد مصادر القوة و مصادر الضعف عنده و كذلك ما حوله حيث يحدد مصادر القوة و الضعف للآخرين ،و من ثم يرسم لنفسه طريقا إستراتيجيا واضحا يصل به إلى أهدافه و يكون دائما منارا له في توجيه قراراته المختلفة في كل ما يتصل بأعمال المؤسسة.

3- التوجه المعلوماتي : إن الإدارة الجديدة هي إدارة بالمعلومات ،فالمؤسسة كلها قائمة على أســـاس المعلومات ،فالهيكل التنظيمي أساسه المعلومات و العمل التسويقي أساسه المعلومات و علاقات العمل داخل المؤسسة و خارجها و بينها و بين المنافسين و الموردين أساسها المعلومات.

4- التوجه نحو العالمية : التوجه العالمي يعني أن المنافسون في العالم كله أصـــبحوا ينافســـون أي مؤسسة ، فلم يعد المكان عائق و لم تعد المسافات عائقا لكن العالم أصبح كله مفتوحـــا ،و لا شـــك أن موضوع الشراكة الأوروبية على سبيل المثال هو شكل يعبر عن هذه الحقيقة.

5- التوجه التسويقي : بمعنى أن عمل المؤسسة يبدأ بالسوق و ينتهي بالســـوق.حيـــث يبـــدأ عمـــل المؤسسة من السوق بحثا عن الفرص و بحثا عن العملاء و رغبة في إرضاء هؤلاء العملاء ،و من ثم يكون كل خطط الإنتاج و العمل داخل المؤسسة متأثرا بهذا التوجه.

[1] علي السلمي،**إدارة جديدة لعالم جديد في ظلال التغيير**، المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير عن مركز وايـــد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري،مصر الجديدة،القاهرة ،1996،ص ص :192-194.

6- التوجه الإنساني : بمعنى أن المورد البشري هو العنصر الأساسي و هو الأصل الحقيقي عند أي مؤسسة.و يعني هذا أن التعامل مع العنصر البشري من اختيارا وثيقا و تدريبا و تعويضا عادلا عن جهوده إنما يمثل الاهتمام الأول للإدارة الجديدة التي تحترم العقل الإنساني فلم تصبح الإدارة قاصرة على مجموعة ممن يتولون المناصب العليا لكن أصبحت الإدارة شراكة بين كل العاملين و الكل يساهم بعقله وجهده في المؤسسة.

7- التوجه نحو الجودة الشاملة : تمثل الجودة الشاملة أسلوب حياة و فلسفة إدارة كاملة.و لابد من الفرق بين الجودة الشاملة و شهادة الإيزو.

- الإيزو ما هي إلا شهادة تحصل عليها المؤسسات لكي تبين أنها استوفت بعض الشروط التي حددتها منظمات المواصفات و المقاييس الدولية و لكن لا تعبر عن أن هذه الشروط موضوعة موضع التطبيق و لا تعبر عن مستوى الجودة الحقيقية في المؤسسة.

- أما الجودة الشاملة تعني جودة الإدارة في كل كبيرة و صغيرة ،جودة القرار ،جودة الشراء،جودة التنظيم،جودة المعلومات،جودة التسويق .فالجودة هي أسلوب للإدارة و فلسفة جديدة و ثورة فكرية شاملة. و إذا التزمت الإدارة بمفاهيم الجودة الشاملة سيكون هذا هو المدخل الصحيح للتميز و التفوق.

8- التوجه التكنولوجي : الإدارة توظف التكنولوجيا لتسهيل الإنتاج و رفع المبيعات و تسهيل العمل بشكل عام.و التوظيف الصحيح لهذه التقنيات ليست بقصد الاستحواذ على التكنولوجيا لكن الأساس هو اختيار التكنولوجيا من أجل توظيفها و الاستفادة منها.

9- التوجه نحو توظيف البحث و التطوير : مشكلة الإدارة العربية أنها تبتعد كثيرا عن هذا المجال و تستخدم أساليب قديمة تقليدية في تطوير منتجاتها و أساليب التسويق كشراء الآلات بدون اللجوء إلى بحوث علمية مسبقة ،أما الإدارة الجديدة فتوظف العلم و البحث العلمي و التطبيق التكنولوجي في تطوير المنتجات و أساليب العمل للوصول إلى إرضاء العاملين.

10- التوجه نحو إعادة الهيكلة المستمرة : إدارة هذا العصر تعمل دائما على إعادة الهيكلة لأنها تعمل على إعادة بناء المؤسسة ،عملياتها ، الأساليب ،توجهاتها،خططها حتى تكون مستعدة و متماشية مع المستجدات و المتغيرات و مستعدة للتعامل مع المستقبل.

11- التوجه نحو الإسناد للغير : إن المؤسسة مقتنعة أنها لا تستطيع أن تصنع كل شيء بنفسها لكـــن لابد و أن تستند إلى الآخرين و بالأخص الخبراء و هي بذلك تحقق مزايا في التكلفة و الوقت.

12- التوجه نحو التحالف : ترى الإدارة أن التحالف أسلوب يمكنها من زيادة قواها ليس بالضـــرورة أن يكون هذا التحالف في شكل شراء لكن ممكن أن يكون بشكل تعاون مثـــل التحـــالف نحـــو غـــزو الأسواق.

2. التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة :

من التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال ما يلي :[1]

- البيئة التي تعمل فيها مؤسسات الأعمال حاليا ،بيئة متغيرة متزايدة في الاضطراب تتطلب التعـــايش الواعي و الفهم العميق لتغيير.

- التغيير السريع في تقنيات الإنتاج و الاتصال

- المنافسة الاقتصادية الشرسة على المستوى العالمي و المحلي

- الأداء العالي في مؤسسات الأعمال يتطلب التركيز على العملاء و رفع مستوى الإنتاجية و تحسين الجودة ،و إعطاء قيمة و أهمية عالية للموارد البشرية و زيادة صلاحيات العاملين و إدراك التنوع في قوة العمل و الالتزام بأخلاقيات العمل و المسئولية الاجتماعية.

- التمكن من استخدام أدوات التطوير و التغيير و التحكم في تطبيقاته و سياساته بما يكفـــل لـــلإدارة النجاح و الإبداع و الاستمرار.

3. نماذج التأقلم المؤسسي مع محيط التغيير : [2]

بما أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات يتكون من عدد من العوامل المتغيرة و التي لها تأثير مباشر على هذه الأخيرة. فإن هناك عدد من أنماط التأقلم تلجأ إليها في محاولة للاســـتجابة لمســـتجدات

---

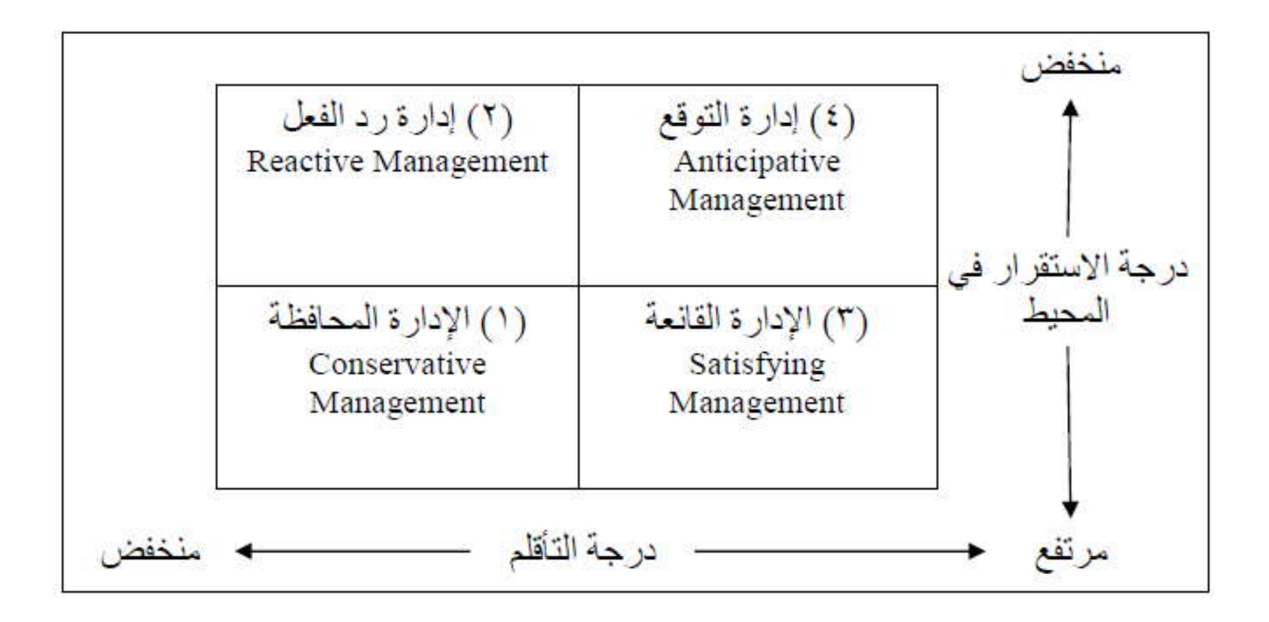
[1] مجدي محمد محمود طايل،مرجع سبق ذكره.

[2] هاني عبد الرحمان العمري، **إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية**،الملتقى الإداري الثالـــث حـــول إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري- نحو إدارة فاعلة-،جدة، السعودية،30مارس 2005،أنظر:

h p://www.sma.org.sa/pdf/3/2.pdf

التغيير.و النموذج المبسط في الجدول يمثل بعده العمودي درجة الاستقرار في محيط التنظيم ،في حين يمثل البعد الثاني درجة التأقلم أو المرونة الداخلية في التنظيم .

جدول رقم(06):نماذج درجة التأقلم مع المحيط



المصدر : هاني عبد الرحمان العمري، **إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية**،الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري– نحو إدارة فاعلة–،جدة، السعودية،30مارس 2005،أنظر:

h p://www.sma.org.sa/pdf/3/2.pdf

و المؤسسة تتبع في مواجهتها للتغيير أحد الأشكال التالية :

1- الإدارة المحافظة :

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر و عملية التأقلم منخفضة ،بحيث تعتمد على أساليب رسمية و هياكل تنظيمية على درجة عالية من النمطية و الرقابة ،أهدافها ثابتة مع نمط شديد المركزية و تعدد في المستويات الإدارية. هناك احترام للأعراف و التقاليد و عدم تقبل الأفكار الجديدة أو التغيير،و في هذا النوع من الإدارة يسود مبدأ الأقدمية في الترقيات على حساب مبدأ الجدارة ،و

بالتالي فهذه الإدارة لها استعداد قليل لعملية التأقلم ،فالمحيط بالنسبة لها شبه مستقر،لكنها تواجه مشاكل حقيقة على المدى الطويل.

2- إدارة رد الفعل :

المؤسسات التي تتبع هذا النوع من الإدارة تعمل في محيط أقل استقرارا (متغيــر) و درجــة تأقلمها بطيئة و يتم التعامل مع المشاكل على المدى القصير ،و هذا النوع يواجه التغيير بعد حدوثه ،و عملية الاستجابة تتم بشكل سريع و مرتجل،فقد يتم التغيير في بعض المناصب الرئيســية ،أو إعــادة التنظيم بصورة شكلية مثل تسريح بعض من العاملين أو خفض الرواتب ،و المبدأ الذي تقوم عليه هذه الإدارة هو حدوث المشكلة أولا ثم الاستجابة بصورة سريعة و غير مدروسة.و هذه الإدارة تعمل فــي محيط شديد التغيير و لا تمتلك المرونة الكافية للتأقلم.

3- الإدارة القانعة :

المؤسسات التي تتبع هذا النوع تعمل في محيط مستقر و عملية التأقلم عالية ،نتيجة الاستقرار في المحيط ،و يتصف هذا النوع بتعدد المستويات الإدارية و التنسيق يتم عن طريق لجان رسمية حيث يتركز التخطيط و عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار و الإجراءات و تتولى الإدارة العليا حل المشاكل و الاستجابة تتم بصورة كافية مع التغيير في المحيط حيث لدى هذه الإدارة القدرة على التأقلم.

4- إدارة التوقع :

المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الإدارة هي ذات درجة عالية من التأقلم و تعمل في محيط متغيــر تميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع،و هذا باستخدام نظام اليقظة الإستراتيجية من أجل رصــد كــل المتغيرات و المستجدات و هذا حتى تتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة عن عملية التغيير في المحيط ،و لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغيــر و هــي تســمى مؤسسات المستقبل.

خاتمة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أنه من أجل إرساء نظام لليقظة لابد من تتبع مراحل محددة بداية من جمع المعلومات ،و التي تتم من خلال عمليتي الاستهداف التي بموجبها يتم تحديــد المحــيط الخارجي للمؤسسة الذي يهم أعضاء جهاز اليقظة ،و عملية التعقب و جمع المعلومات التي بواســطتها يتم البحث و التعقب و الحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية،و بعد تجميع هذه المعلومات تأتي المرحلة الموالية التي يتم فيها تحليل و معالجة المعلومات المحصل عليها و هذه العملية بمثابة غربلة و فرز للمعلومات حيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة و التي تخدم متخذ القرار.و في الأخيــر يتم استخدام و نشر المعلومات المنتقاة و المعالجة و المحللة للشخص المناسب و في الوقت المناسب،و لن تكون هناك فائدة و معنى من نظام اليقظة إذا لم يتم استثمار نتائجها و استخدامها في المؤسسة.

و التغيير هو أحد نماذج استثمار و استخدام معلومات اليقظة الإستراتيجية ،و التغيير هو التحــول من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف أفضل و هذا من خلال المعلومات السبقية التوقعية لنظام اليقظة من أجل التكيف مع كل المتغيرات و المستجدات التي تحدث أو سوف تحدث في محيط المؤسســة ،و طبعا عملية التغيير لا تحدث بشكل تلقائي و إنما تحدث نتيجة لظروف داخلية و خارجية.

و يتضح أيضا من خلال هذا الفصل أن هناك إدارة تتولى عملية إحداث التغيير و لكي تنجح هذه الإدارة في إحداث التغيير لابد أن تتوفر على قيادة واعية و بصفات مميزة ،فهنــاك مهــارات لابــد توافرها في قائد التغيير حتى يكون ناجحا في إحداثه.

و إحداث التغيير اتضح أنه يكون من خلال سلسلة من الخطوات بدايتها تكون نهاية عمــل فــرق اليقظة الإستراتيجية من خلال جمع و الحصول على معلومــات اليقظــة بخصــوص المســتجدات و المتغيرات البيئية ، بعدها لابد من إجراء تقييم و تشخيص لوضع المؤسسة لاكتشاف نقــاط قوتهــا و ضعفها وو ضعها التنافسي ،ثم تحديد المشاكل الحقيقية للمؤسسة و مدى الحاجة للتغيير و ذلك لوضــع خطة منسقة للتغيير يتم تنفيذها فيما بعد و كل هذه الخطوات تتخللها عملية المراقبة و التقويم.

و في أغلب الأحيان تلقى عملية التغيير مقاومة من قبل الأفراد التي لم تشارك في مناقشته أو التي تضررت مصالحها بسببه أو من يخافون من المستقبل و المجهول أو لأي سبب آخــر ،و لا شــك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكرا على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف و القلق المصــاحب

لعملية التغيير ،و ما يجب أن تقوم به المؤسسة هو توقع المقاومة و تحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة ،و تحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.

و التطورات المعاصرة في البيئة السريعة التغير تمثل تحديات أمام المؤسسة و على المؤسسة أن تحاول التأقلم و التكيف مع هذه البيئة و لعل السبيل في ذلك هو التغيير فهو النشاط الوحيد الذي يمكن المؤسسة من التكيف و التميز و البقاء،لأنه يدرس المستقبل و يستعد له و يواجهه بشكل يمكن المؤسسة من استغلال الفرص التي يتيحها التغيير أو تجنب تهديداته و المدخل لذلك هو اليقظة الإستراتجية طبعا.

الفصل الرابع

واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر

الفصل الرابع: واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر (حالة مؤسسة موبيليس)

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية كمدخل و عامل لإحداث التغيير في المؤسسة و عرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصول السابقة،سيخصص هذا الفصل لمعرفـــة و تحديد واقع الجزائر عامة و المؤسسة الجزائرية خاصة من اليقظة الإستراتيجية و مدى الإهتمام بهـــذا المفهوم الذي يعتبر مفهوم جديد بالنسبة للجزائر.

و يعتبر قطاع الاتصالات من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نموا كبيرا و منافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف النقال حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية و أخرى أجنبية .و هـــذا ما يوحي أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية قد يكون واردا ضمن هذه المؤسسات.

و قد تم اختيار المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس " من أجل دراســـتها و محاولـــة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة و تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية فيها ، و هذا من خلال إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة بعدها يتم تحليل النتائج فـــي ضوء الإجابات المجمعة.

و سوف يتناول هذا الفصل المباحث التالية :

- **تطور سوق اتصالات الجزائر يفرض إرساء يقظة إستراتيجية.**
- **دراسة وصفية إحصائية لمؤسسة الجزائر للاتصالات.**
- **تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس.**

المبحث الأول : تطور سوق اتصالات الجزائر يفرض إرساء يقظة إستراتيجية

قد أدى انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد الممركز نحو اقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية .إضافة إلى ظهور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي عملت على إظهار عيوب النظام السابق و نقائصه و الحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و تداخلها و تفاعلها فيما بينها.الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الإستراتيجي و اتخاذ القرارات ،و بالتالي بدأ الإهتمام و التفكير فيما يسمى باليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الاقتصادي هذا على مستوى الدولة عامة.

و التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة الاقتصادية الجزائرية للمؤسسات و بشكل خاص مجال الاتصالات الذي يشهد تغير و تطور سريع و منافسة شرسة خاصة بعد دخول مؤسسات أجنبية لهذا السوق، فرضت الاهتمام أكثر فأكثر بنظام اليقظة الإستراتيجية من أجل مسايرة هذه البيئة المضطربة و المتغيرة.

و للإلمام بمختلف جوانب هذا المبحث تم تقسيمه إلى المطالب التالية :

- الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر
- تطور سوق اتصالات الجزائر
- نبذة عن المتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال

المطلب الأول : الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية في الجزائر يعتبر مفهوم حديث و فلسفة جديدة ،و في الواقع هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الجزائرية ،إلا أنه هناك بعض التظاهرات المحتشمة في شكل ملتقيات و أبحاث و دراسات بخصوص هذا المجال.

1. مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي :

يمكن إبراز بوادر الاهتمام بمفهوم اليقظة و الذكاء الاقتصادي من خلال المؤشرات التالية:

– في 6 جوان 2004 : تم تنظيم ملتقى من قبل مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر ،كان موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية ،حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة[1].

– في 14 جوان 2008 : تم تنظيم ملتقى دولي حول " حكامة المؤسسات و الذكاء الاقتصادي " بالجزائر العاصمة على مدار ثلاث أيام .و ضمن هذا الملتقى تم التأكيد [2] على أنه غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قادرة على توزيع احتياجاتها بالتساوي ووسائلها في مجال اقتناء و معالجة المعلومات ، و أنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأكبر أو في حالة عزلة ،مما يضعف من موقفها الإستراتيجي و تنافسيتها.[3]

كما اعتبر الذكاء الاقتصادي أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة و الحفاظ عليها من جهة، و رفع القدرات و حصص السوق من جهة أخرى(باعتبار الذكاء كآلية فعالة لتسيير المعارف).

كما أن الذكاء الاقتصادي يستدعي تجنيد الكفاءات و القوى الضرورية لجعله وسيلة لتجاوز السباق الدولي ،كما أكد الملتقى أيضا أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية ، و أن الذكاء الاقتصادي يشكل إطارا إستراتيجيا لتكييف السلوكيات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين و الإشراف عليهم و هم يتابعون مصالحهم و هكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم و كذا محيطهم الاقتصادي و الاجتماعي ،و سجل في هذا السياق أن الإستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة ممتازة للتكوين تشكل و تحول المبادرات و الأهداف.

– في 2009/10/19 نظمت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر "ألجكس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة.وقدمت من خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة ودور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية.[4]

[1] عليوات رفيق،مرجع سبق ذكره،ص 123.
[2] حسب عبد الحميد تمار الوزير الجزائري للصناعة و ترقية الاستثمار .
[3] جريدة الأحرار،2008/06/15، العدد 3137 ،ص 5.
4 جريدة المساء ،2009/10/19،العدد 3848،ص 7.

– ووفقا للقانون رقم 09–09 المؤرخ في 13 محرم عام 1431 لسنة 2010 و تحديدا في الفصل الثالث " الحسابات الخاصة بالخزينة " ،فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي : [1]

" نفقات الاستثمارات المادية و غير المادية التي تساهم في تحسين كفاءات و ترقية المؤسسات و الخدمات المتصلة بها،لا سيما تلك المتعلقة بما يأتي :

- التقييس
- الجودة
- الإستراتيجية الصناعية
- الملكية الصناعية
- البحث و التنمية
- التكوين
- الإعلام الصناعي و التجاري
- ترقية الجمعيات المهنية
- إعادة التأهيل
- الابتكار
- استعمال و إدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال
- النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات ،و المتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية و التكوين و المرافقة في مجال الخبرة و اقتناء أدوات اليقظة.
- النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي و إنجاز التحريات الأساسية (جانب الابتكار و إعادة التأهيل و الذكاء الاقتصادي).

2. الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي :

إنّ تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة و هذا ما يسعى إليه الذكاء الاقتصادي إذ

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،14 محرم عام 1431 الموافق لـ 31 ديسمبر 2009 ،العدد 78،ص 21.

يهدف [1] إلى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة سيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة.

إنّ المعلومة الاقتصادية أضحت اليوم تشكل أساس جميع مهن المؤسسة، وتعد الرابط الافتراضي الذي يصلها ببعضها[2]، ولم يعد الوصول إلى المعلومة هو وحده الذي يشكل المسار الرئيسي للتنافسية، وإنما كذلك القدرة على فهمها وتحويلها وترجمتها واستعمالها.

و في هذا الإطار نادى مختصون بأهمية الذكاء الاقتصادي إذ يعتبر بمثابة أداة ضرورية للمؤسسات لكونها تمكنها من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة، و تسمح با عتماد المواقف و السلوكات الملائمة في مواجهة المتنافسين من جهة أخرى.

كما نادى المختصون بضرورة إنشاء خلايا للمراقبة الإستراتجية للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات و ذلك في إطار تنافسي و تجاري.

و نظرا لأهمية الذكاء الاقتصادي من جهة و باعتبار أن السهر الإستراتيجي يتخذ مصدره من الذكاء الاقتصادي من جهة أخرى ، في هذا الإطار استحدثت الحكومة [3]مديرية عامة للذكاء الاقتصادي و الدراسات الاقتصادية ستتولى إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكلة مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي، و ذلك في إطار الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد الاقتصاد الوطني بوسائل الدفاع و الاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية .

1 حسب "آلان جويبي" مسؤول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول الفرنسي ضمن ملتقى " حكامة المؤسسات و الذكاء الاقتصادي " 14 جوان 2008 بالجزائر.

2 عبد الجبار منور " عميد جامعة التكوين المتواصل في الجزائر " ضمن ملتقى " حكامة المؤسسات و الذكاء الاقتصادي " السابق الذكر.

3 عبد الحميد تمار الوزير الجزائري للصناعة و ترقية الاستثمار ضمن ملتقى " حكامة المؤسسات و الذكاء الاقتصادي " السابق الذكر.

المطلب الثاني : تطور سوق الاتصالات في الجزائر

احتكت الجزائر كغيرها من دول العالم بالتكنولوجيات الحديثة التي شهدت تطورا مذهلا ، من بينها تقنية الهاتف النقال أو ما يعرف بنظـــام GSM (Communications Global Système for Mobile) و قد أعلنت وزارة البريد و المواصلات سابقا سنة 1999 عن ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM في الجزائر لتبدأ بذلك الانطلاقة الفعلية للاتصالات الجزائرية اللاسلكية[1].

لكن مع عجز الوزارة في التحكم في التكنولوجيا الدقيقة للهاتف و مصاريفها الباهضة تم فتح ســـوق الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة المحلية و الأجنبية،قصد إصلاحه و إعطائه صـــبغة جديـــدة تتماشى و التطورات التي تشهدها تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في العالم.

و بمقتضى القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم فصل نشاطي البريد و المواصلات ،و فتح قطاع البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية للمنافسة مما ترتب مباشرة على هذا الإجراء :[2]

- تحول وزارة البريد و المواصلات إلى وزارة البريد و تكنولوجيات الإعـــلام و الإتصـــال و التـــي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

- إنشاء سلطة الضبط للبريد و المواصلات ARPT * و هي مكلفة بتنظيم السوق و السهر على احترام قواعد المنافسة.

- تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر.

- في أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع " أوراسكم " لوضع شبكة للهاتف النقـــال و تقـــديم الخدمات المرتبطة به باسمها التجاري " جازي ".

- عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت و النقـــال GSM ،و دخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 ،حيث أوكلت مهمة توفير خدمة

---

[1] وقنوني باية،**أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي دراسة حالة شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائـــر " جـــازي "**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،فرع الإدارة التسويقية،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2008/2007،ص147.

[2]Le journal de Mobilis n° 1,2006 ,p 07,In: http://www.mobilis.dz

ARPT: Autorité de Régulation de la Poste et de la Télécommunication

الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

– في أوت 2003 تمت عملية تفريع شركة اتصالات الجزائر و إنشاء موبيليس " ATM " للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم .

– في ديسمبر 2003 رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات باسمه التجاري " نجمة " .

و فيما يلي سنحاول إبراز هذا التطور الذي عرفه سوق خدمة الهاتف النقال الجزائري من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف سلطة ضبط البريد و المواصلات (ARPT) عبر نشراتها الفصلية الموضحة في موقعها الإلكتروني .

1. تطور الكثافة الهاتفية :

تمثل الكثافة الهاتفية مؤشر لقياس تطور الطلب في سوق الهاتف النقال و الثابت ،حيث أن :

$$\text{الكثافة الهاتفية} = \frac{\text{إجمالي المشتركين في الهاتف}}{\text{إجمالي عدد السكان}}$$

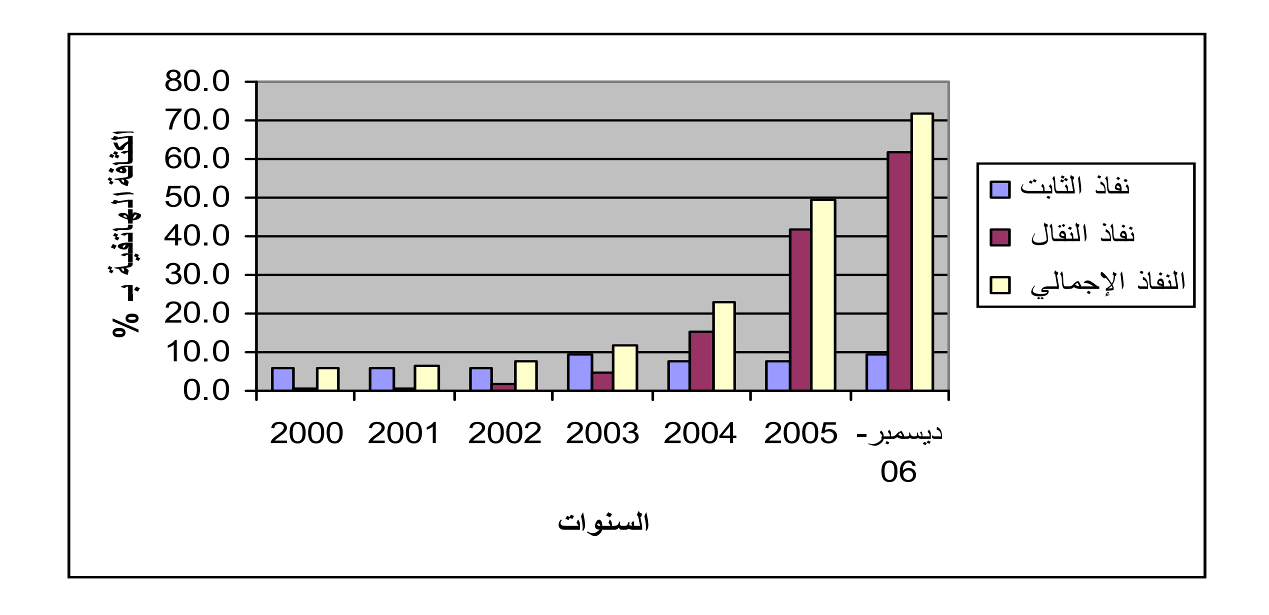
و الجدول التالي يوضح تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة في الجزائر

الجدول رقم (07): تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة من 2000 إلى ديسمبر 2006.

السنوات / النفاذ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	ديسمبر 2006
نفاذ الثابت (%)	5.8	6.1	6.1	6.9	7.6	7.8	9.6
نفاذ النقال (%)	0.3	0.3	1.5	4.7	15.3	41.5	62.0
النفاذ الإجمالي (%)	6.1	6.4	7.6	11.6	22.9	49.3	71.6

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشرة الفصلية لـــ سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية رقم 5 و 6 سبتمبر 2006 ص 2 على الموقع : http://www.arpt.dz

و بإسقاط الجدول نتحصل على الشكل أدناه :



المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معلومات الجدول (07)

شكل رقم (21) : تطور الكثافة الهاتفية و النقالة 2000/ديسمبر 2006

من خلال الشكل (21) و الجدول (07) يلاحظ أن هناك استقرار نسبي في الطلب على الهاتف الثابت من 2000 إلى غاية نهاية 2006 حيث نسبة الزيادة بلغت فقط 3.8 % ،و في المقابل نلاحظ تزايد كبير في الطلب على الهاتف النقال حيث بلغت الزيادة خلال الفترة (2000–2006) 61.7 % .

و هذا راجع إلى ما يلي :

– حتى سنة 2002 كانت شركة اتصالات الجزائر المحتكر الوحيد في سوق الهاتف النقال و التي اقتصرت على تقديم خدمة الدفع المؤجل (service post-payée) إضافة أن سعر الاشتراك كان باهظا مما منع الكثير من المواطنين من اقتناء هذه الخدمة ، حيث فضل المستهلك الجزائري امتلاك خط الهاتف الثابت فقط.و بعد دخول شركة أوراسكوم للاتصالات الجزائر " جازي" و عرضها لخدمة الدفع المسبق (service pré-payée) عام 2002 بدأ ينمو الطلب على خدمة الهاتف النقال و ازداد أكثر بعد دخول شركتي اتصالات الجزائر و الوطنية للاتصالات الجزائر عام 2004 ،و ذلك لأن دخول هؤلاء المتعاملين أدى إلى اشتداد المنافسة بينهم و بالتالي انخفاض سعر الاشتراك و المكالمات و تقديم عروض مغرية للمستعملين، و هذا ما جعل الطلب على هذه الخدمة (الهاتف النقال) يسجل قفزة كبيرة ليصل في خلال 6 سنوات فقط إلى 62 % .

2. تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال :

جدول رقم (08) تطور عدد المشتركين في سوق خدمة الهاتف النقال خلال الفترة (2004–2008) (بالملايين)

المتعامل / السنة	اتصالات الجزائر موبليس	أوراسكوم لاتصالات الجزائر	الوطنية لاتصالات الجزائر	المجموع
2004	1.17	3.41	0.28	4.88
ماي 2005	1.77	4.87	0.60	7.24
جوان 2005	2.08	5.07	0.69	7.84
جويلية 2005	2.64	5.23	0.73	8.60

أوت 2005	3.19	5.69	1.01	9.89
سبتمبر 2005	3.73	6.16	1.17	11.06
أكتوبر 2005	4.10	6.65	1.32	12.07
نوفمبر 2005	4.50	7.02	1.43	12.95
ديسمبر 2005	4.91	7.28	1.48	13.67
جانفي 2006	5.35	7.62	1.48	14.45
فيفري 2006	5.71	7.76	1.54	15.01
أفريل 2007	8.4	11.5	2.9	22.9
أكتوبر 2008	7.17	14.49	4.99	26.66

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشرة الفصلية لـ سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية رقم 4 مارس 2006، ص 6 على الموقع : http://www.arpt.dz

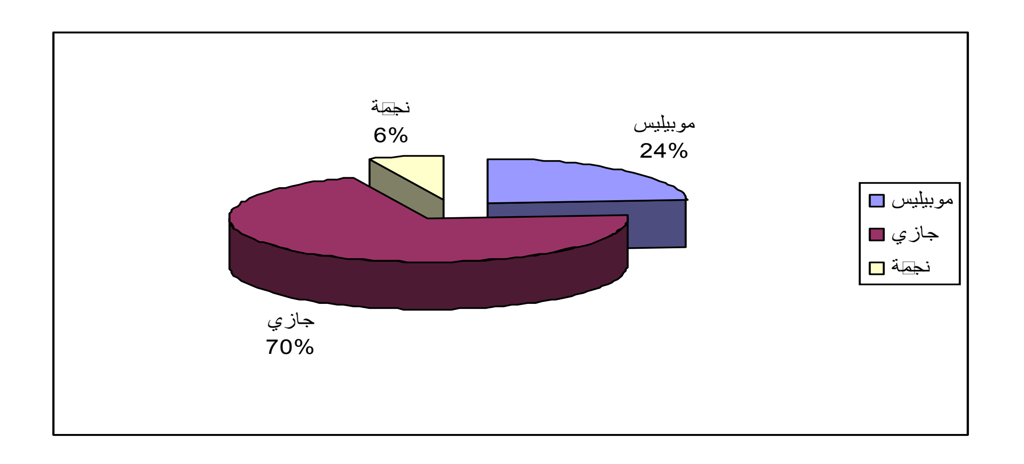
أما **إحصائية أفريل 2007 فهي مأخوذة من :**

Bulletin Trimestriel de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, N° 7, Mai 2007, p: 07,In: http://www.arpt.dz

و **إحصائية أكتوبر 2008 مأخوذة من :**

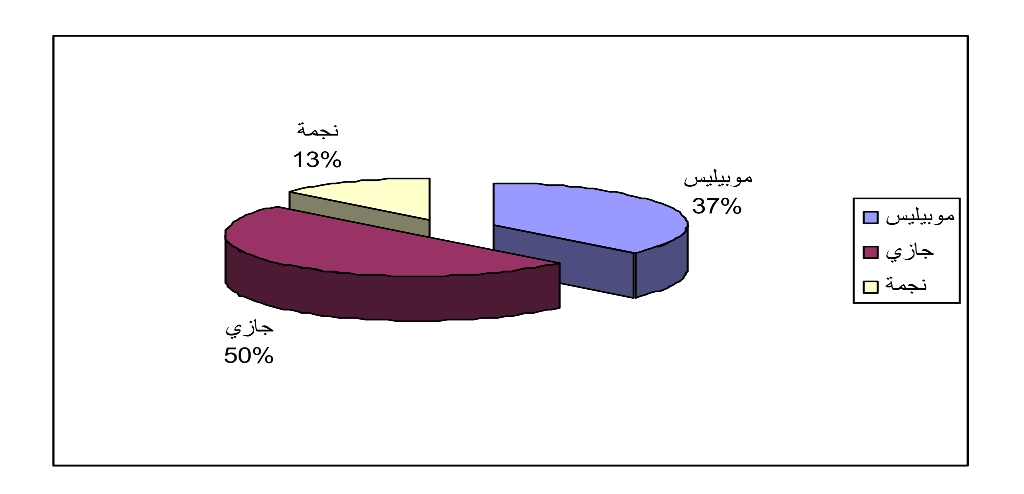
هلالي الوليد ،**الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis)** ،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،فرع الإستراتيجية،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر،2009/2008، ص 142.

إنطلاقا من الجدول (08) يمكن تحديد الحصة السوقية للمتعاملين الثلاثة كما في الأشكال التالية:



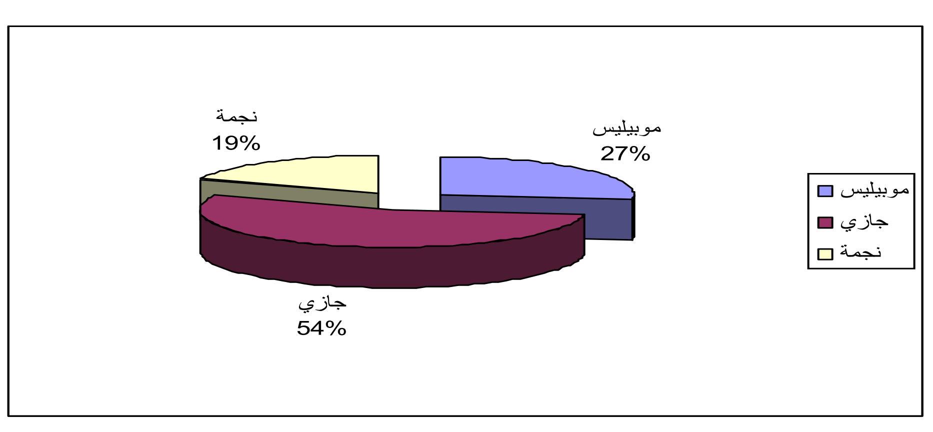
المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معطيات الجدول

شكل رقم (22) : الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث سنة 2004



المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معطيات الجدول

شكل رقم (23) : الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث سنة أبريل 2007



المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معطيات الجدول

شكل رقم (24) : الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث سنة أكتوبر 2008

يتضح من خلال الجدول **(08)** و الأشكال الثلاث السابقة أن الحصص السوقية للمتعــاملين قــد تغيرت ما بين 2004 حتى 2008 ، حيث سنة 2004 نلاحظ أن شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائــر كانت محتكر السوق الجزائري للهاتف النقال بنسبة 70 % و نسبة قليلة لاتصالات الجزائر قدرت بـــ 24 % ،أما الوطنية لاتصالات الجزائر فقد حققت نسبة ضعيفة جدا قدرت بـــ 6 % .

أما في أفريل 2007 فنلاحظ أن الأوضاع تغيرت حيث انخفضت الحصة السوقية لشركة أوراسكوم لكنها رغم هذا الانخفاض تبقى الرائدة في هذه السوق ،و هذا الانخفاض كان لصالح منافسيه اتصالات الجزائر و الوطنية لاتصالات الجزائر ، حيث ارتفعت بالمقابل الحصة السوقية لكل منهما لتبلغ 37 % لشــركة اتصالات الجزائر و 13 % لشركة الوطنية لاتصالات الجزائر.

أما في أكتوبر 2008 فنلاحظ أن هناك تراجع في الحصة السوقية لشركة مــوبيليس حيــث انخفضــت بحوالي 10 % و هذا يعود إلى المنافسة الشديدة بين المتعاملين الثلاث ،في حــين ســجلت كــل مــن أوراسكوم لاتصالات الجزائر و الوطنية لاتصالات الجزائر زيادة في حصصها السوقية.

المطلب الثالث : نبذة عن المتعاملين الثلاثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر

شهدت الجزائر تطورا في استعمال تقنيات الاتصال و المعلومات ،و قد نمت سوق هــذه الأخيــرة خاصة في ا لسنوات الأخيرة و بشكل خاص سوق الهاتف النقال الذي تم فتحه أمام المنافسة ، و ينشط في هذا السوق ثلاث متعاملين هم اتصالات الجزائر ،أوراسكوم لاتصالات الجزائر،و الوطنيــة لاتصــالات الجزائر ،و هناك منافسة قوية بين هؤلاء المتعاملين ،فكل واحد منهم يحاول جلب أكبر عدد ممكن مــن المشتركين و تعظيم حصته السوقية.

1. **الجزائر للاتصالات موبيليس " ATM " :**

مؤسسة الجزائر للاتصالات " موبيليس " هي المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشــط فــي ســوق الهاتف النقال إلى جانب متعاملين أجنبيين.و هي عبارة عن مؤسسة مساهمة ذات رأس مال قــدره 100 مليون دينار جزائري ،و هو مقسم على 1000 سهم ،قيمة كل سهم 100.000 دج ،و هي مملوكة بشكل

كلي للجزائر للاتصالات ،و قد أصبحت مستقلة عنها في أوت 2003 ، و أصبح لديها هيكلها التنظيمي بداية من جانفي 2004 و تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة[1].

موبيليس هي التسمية التجارية التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية للاتصالات*.

2. أوراسكوم لاتصالات الجزائر " OTA ":[2]

أوراسكوم لاتصالات الجزائر هي عبارة عن شركة مصرية ظهرت في فترة وجيزة و اكتسحت مجال الاتصالات في دول إفريقيا و الشرق الأوسط.

و تعد أول شركة تنشط في سوق الهاتف النقال بالجزائر،حيث حصلت في جويلية 2001 على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع و ذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

و دخلت الشركة سوق الاتصالات بالجزائر في 15 فيفري 2002 تحت التسمية التجارية " جازي " الممثلة لشركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر و هي شركة ذات أسهم.

3. الوطنية لاتصالات الجزائر " WTA " :[3]

تم تأسيس " الوطنية للاتصالات " بالكويت سنة 1999 ، و هي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأس مال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار ، و قد عرفت الوطنية للاتصالات نموا كبيرا في الشرق الأوسط و كذا دول شمال إفريقيا.

و بعد خمس سنوات من إنشائها أصبحت الوطنية تشغل أكثر من نصف سوق الهاتف النقال في الكويت ،حيث يوجد في الكويت أكثر من 78 % من السكان يشتركون في خدمة الهاتف النقال.

إن الوطنية لاتصالات الجزائر WTA هي فرع من فروع الشركة الكويتية " الوطنية لاتصالات " و قد تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في ديسمبر 2003 بفضل مناقصة بقيمة 421

* سيتم التطرق بشكل تفصيلي لمؤسسة موبيليس في المبحث الموالي.

[1] http://www.mobilis.dz

[2] www.djezzygsm.com

[3] www.nedjma.dz

مليون دولار ،و 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها " نجمة " بالمدن الكبرى و هي الآن تنتشر في معظم الولايات الأخرى.

المبحث الثاني : دراسة وصفية إحصائية لمؤسسة الجزائر للاتصالات

إلى جانب شركات الهاتف النقال الأجنبية ،تظل مؤسسة الجزائــر للاتصـــالات " مــوبيليس " الشركة الجزائرية الوحيدة التي تعمل في هذا السوق،ما يعطيها مكانة خاصة عند العملاء الجزائريين و في الوقت نفسه يحملها مسؤولية كبيرة تتمثل في تقديم أفضل الخدمات و العروض حتى يتســنى لهــا مواجهة المنافسة الشديدة في القطاع الذي تنشط فيه.

و من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ما يلي :

- التعريف بالمؤسسة.
- أهداف و قيم المؤسسة.
- العروض و الامتيازات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

إن المهمة الأساسية لمؤسسة الجزائر للاتصالات " موبيليس " هي تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر ،و محاولة مواجهة رياح المنافسة الشديدة في هذا المجال و هذا من خلال :[1]

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة و شفافة دون أي مفاجئات .
- التحسين المستمر للمنتوجات ،الخدمات و التكنولوجيات المستعملة .
- الإصغاء المستمر للمشتركين و الاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى .

[1] http://www.mobilis.dz

- الإبداع المستمر و هذا من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات و تكييف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات .

- الوفاء بالوعود .

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس :[1]

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات و الأقسام المكونة لهذه المؤسسة ،و كذا المهام الموكلة لكل قسم ، كما يبين أيضا طرق و قنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

و يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر جزائري 100 % ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام ،و يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

1- مديرية الموارد البشرية :

هذه المديرية مكلفة بتنمية و تطوير نظم تسيير الموارد البشرية ، و تحديد السياسات و الأساليب المتبعة في الأجور و ترقية العمال. كما تهتم بتكوين و تأهيل العمال و الإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2- مديرية المالية :

و يقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة و جميع العمليات المالية الخاصة بها.

3- مديرية العلامة و الإتصال :

تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة و الاتصال مديرية خاصة بهما.و تهتم هذه المديرية بترقية منتوجات موبيليس ،و ذلك بإجراء الدراسات و الأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

---

[1] بلال نطور، **دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي " دراسة حالة مؤسسة موبيليس "**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،فرع تسويق،جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر،2009/2008،ص 86.

4- مديرية الإستراتيجية :

تهتم بشؤون الإستراتيجية و السياسات المستقبلية للمؤسسة .

5- مديرية النظام المعلوماتي :

تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة و تزود المصالح الأخرى بالمعلومات و البيانات اللازمة .

6- مديرية صفقات الشركة :

تهتم بالصفقات و عقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

7- المديريات الجهوية :

حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية و هي :

- المديرية العامة للوسط
- المديرية الجهوية بورقلة
- المديرية الجهوية بسطيف
- المديرية الجهوية بقسنطينة
- المديرية الجهوية بعنابة
- المديرية الجهوية بشلف
- المديرية الجهوية بوهران
- المديرية الجهوية ببشار

إلى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية :

1- قسم تقنيات الشبكة و الخدمات :

و الذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة و تطوير الشبكة و مديرية التنمية ،و يهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال ،و صيانتها ،و كذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم و تنفيذ العروض الترويجية.

2- قسم السوق العمومية :

الذي يضم مديرية التسويق ،مديرية التوزيع،مديرية خدمة المشتركين.و يهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات و أنشطة الترويج ،و القيام بدراسة السوق ...الخ.

3- قسم الشؤون الداخلية :

الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة و مديرية المراقبة و النوعية،و يكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة و المراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة ،و إعداد تقارير المراجعة ،و تحليل و تشخيص عدم المطابقة و إيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات و الرفع من جودة العروض المقدمة .

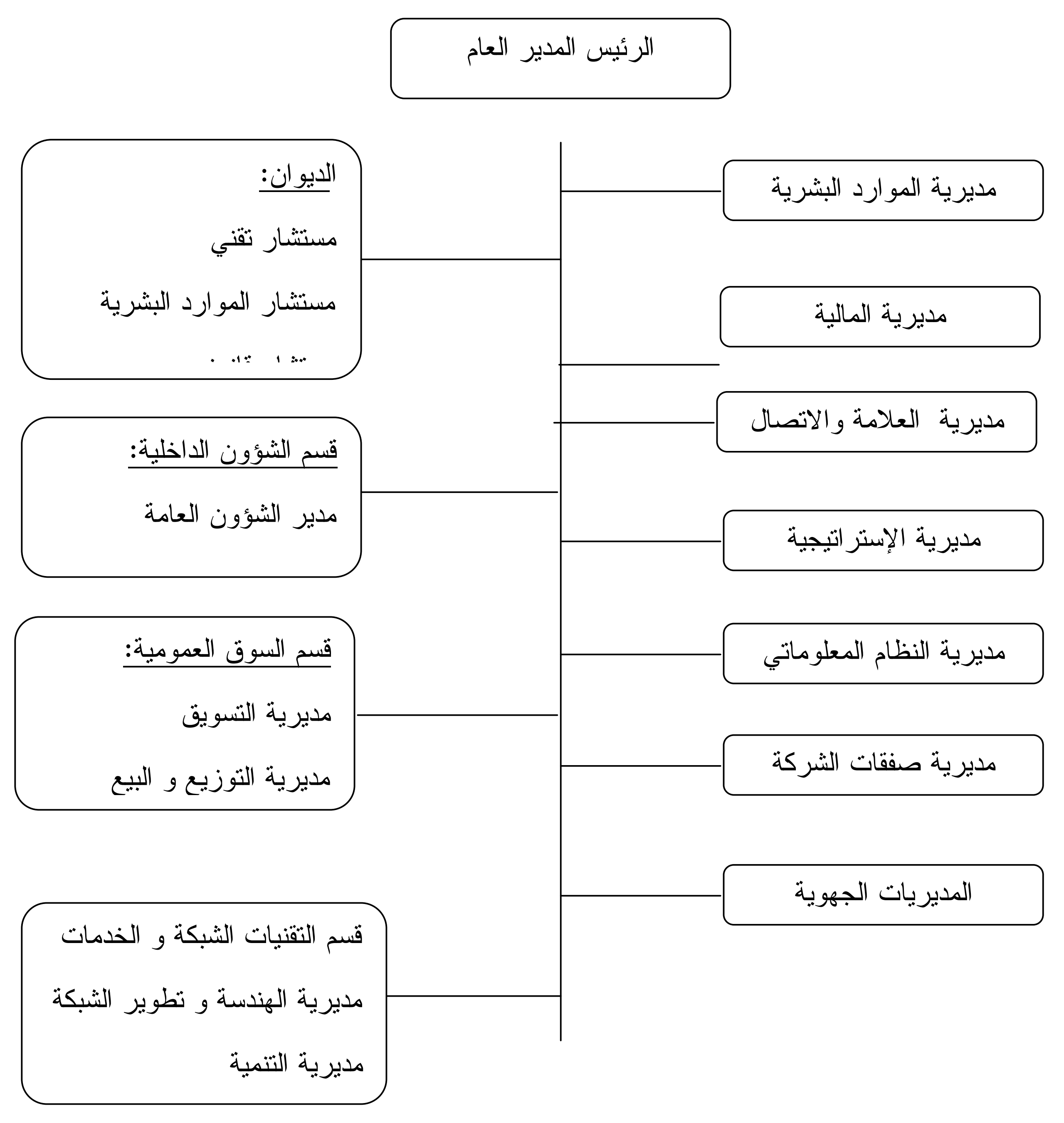
4- الديوان :

يحتوي على عدد من المستشارين و هم :

- المستشار التقني
- مستشار الموارد البشرية
- مستشار قانوني
- المساعدة الرئيسية

و يقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديريات على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي في الشكل التالي :



المصدر : Le journal de Mobilis n° 1,2006 ,p 07 http://www.mobilis.dz,In:

شكل رقم (25) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس

2. مبادئ مؤسسة موبيليس :

شعار مؤسسة موبيليس " الكل يتكلم " ،و تستند على مجموعة من المبادئ في عملها هي :

- العمل من أجل خلق ثروات و بعث التقدم
- حماية مصالح المستهلك الجزائري
- التضامن
- النوعية
- الشفافية
- روح الجماعة
- الأمانة
- احترام الالتزامات
- الأخلاق
- الإبداع
- الجودة
- العمل المتقن
- الاستحقاق
- الصدق.

3. انجازات مؤسسة موبيليس :

استطاعت مؤسسة موبيليس في فترة قصيرة أن تفرض نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة ،حيث استطاعت أن تصل إلى شريحة كبيرة من العملاء و ذلك بفضل الانجازات التي حققتها و المؤرخة كالآتي :[1]

– في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين .

– في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق " موبيليس البطاقة ".

– في ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS* (Universal Mobile Telecommunication System) بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.

– جانفي 2005 أصبحت لموبيليس 2000 محطة إرسال التي تسمى BTS أي Station de Base Radio .

– في فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم Mobi+ .

– مارس 2005 موبيليس الخدمة تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيلايت و تدشن أول وكالة تجارية لها .

– جانفي 2006 : في بيان صادر عن سلطة الضبط للبريد و المواصلات بتاريخ 29 جانفي 2006 حول نتائج عملية تقييم شبكة التغطية و نوعية خدمات شبكات الهاتف النقال لمختلف المتعاملين في هذا المجال بعد أربع سنوات من النشاط في الجزائر ،سجلت موبيليس أحسن نسبة للتغطية على المستوى

---

[1] Le journal de Mobilis n° 1,2006 ,p 07 In: http://www.mobilis.dz.

* من أهم خصائص الجيل الثالث من الهاتف النقال UMTS أنه يسمح للمستعمل مواصلة إرسال و استقبال المكالمات بنفس الرقم و بنفس الجهاز عند التنقل إلى دولة أخرى،و له قوة بث مرتفعة ،و هذه الشبكة تسمى شبكة المستقبل تقوم على نقل الصورة و الصوت و تشغيل الانترنت أسرع من GSM (Global System Mobile) الذي يقوم بنقل الرسائل النصية القصيرة فقط دون الصورة أو الصوت.

الوطني قدرت بـــ 71.16 %[1].كما بلغ عدد مشتركيها 5 ملايين مشترك ،و بلغت الإيـــرادات التـــي تحصلت عليها الشركة خلال الفصل الثالث من هذه السنة 18287057 دج.[2]

– أفريل 2006 تم إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة لـــ 200 دج بعدما كانت منحصرة في بطاقات التعبئة (500، 1000، 2000) دج .

– 18 أفريل 2006 : تم إطلاق شريحة جديدة لزبائن الدفع المسبق تحت اسم (gosto قوسطو) مـــن أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق .

– 24 جانفي 2007 :سلطة الضبط تعلن أن شركة موبيليس هي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96.70 % .

– 23 جانفي 2008 :موبيليس تعلن عن منتوج جديد و هو الانترنت اللاســـلكية (mobicomme) و ذلك باشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان.

– 22 فيفري 2008 : موبيليس تمر إلى الترقيم الجديد بـــ 10 أرقام و الذي أقرته سلطة الضـــبط ،و تمت هذه العملية بنجاح .

– أكتوبر 2008 موبيليس تعلن عن عرض جديد pruminum للدفع القبلي و البعدي ،الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة و بلغ عـــدد مشـــتركيها 7.17 مليون مشترك.

المطلب الثاني :أهداف و خدمات مؤسسة موبيليس

منذ إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر " موبيليس " كان هدفها الرئيســـي كســـب ثقـــة العميـــل الجزائري ،لأنها تعمل في وسط شديد المنافسة من قبل متعاملين أجنبيين آخرين ،و حتى تحافظ علـــى مكانتها في السوق وجب عليها توفير أفضل الخدمات ، حيث تقدم موبيليس تشكيلة واسعة من الخدمات تسعى من ورائها إلى تلبية احتياجات عملائها بحيث يمكن للعملاء الاختيار بين أكثر من عرض بمـــا

[1] Le journal de Mobilis n° 1,2006 ,p 08 ,In: http://www.mobilis.dz

[2] النشرة الفصلية لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية رقـــم 5 و 6 ،ســـبتمبر 2006 ،ص5 علـــى الموقع: http://www.arpt.dz

يتوافق مع إمكانياتهم المادية و رغباتهم ،كما يمكنهم الاستفادة من العديد من الخدمات المجانية و الامتيازات .

1. أهداف موبيليس :[1]

تحاول مؤسسة موبيليس تحقيق مجموعة من الأهداف و منها :

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 %.
- الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصص السوقية .
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و إعداد سياسات اتصالية فعالة ،و ترقية الابتكار.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة.
- تسعى مؤسسة موبيليس للحصول على شهادة ضمان الجودة الإيزو 9000 ،في إطار بحثها عن الجودة و عن التحسين و التطوير في خدماتها حيث بدأ هذا المشروع رسميا في ديسمبر 2005.
- المشاركة في التنمية الوطنية.

2. الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس : :[2]

إن مؤسسة موبيليس تقدم مجموعتين من العروض هما

2. 1. عروض الدفع المؤجل "Post-payé" :

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض و ذلك عن طريق فاتورة . و يشمل هذا النوع من العروض الأنواع التالية :

[1] Le journal de Mobilis n° 1,2006 ,p 07 ,In: http://www.mobilis.dz

[2] تاوتي عبد العليم، **دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر ، – الفترة من 2000 إلى 2005**–،مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية،فرع دراسات اقتصادية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2006،ص 87.

2. 1. 1. عرض الاشتراك العادي Résidentiel mobilis :

و يعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس و من خلاله يقوم العميل بإجراء كل مكالماته بحرية ،و بعدها يدفع قيمة ما استهلكه من مكالمات بواسطة الفاتورة ،و تكون الفاتورة كل شهريين بدون تسبيق.

الخدمات المتاحة بواسطة عرض الاشتراك العادي :

- الرسائل القصيرة SMS
- إظهار الرقم
- إخفاء الرقم
- الرسائل الصوتية
- المكالمة المزدوجة
- تحويل المكالمة
- المكالمة بثلاث أطراف
- فاتورة تفصيلية
- المكالمات الدولية

2. 1. 2. العرض الجزافي Forfait :

تقدم موبيليس لعملائها عرض جزافي في أربعة صيغ مختلفة هي على التوالي (2 ساعة ،4 ساعات ، 6 ساعات ،8 ساعات).و يمكن لعملاء المؤسسة الاتصال بكل حرية و بأقل تكلفة ،و ما عليهم إلا اختيار الصيغة التي تناسبهم أكثر من بين تشكيلة الصيغ المقترحة .كما يقدم هذا العرض للعملاء أيضا اتصالات غير محدودة و مجانية نحو رقم أو رقمين مفضلين بشرط أن تكون الأرقام المفضلة لعملاء موبيليس أيضا.

2. 1. 3. عرض المؤسسات Flotte :

إن عرض " Flotte " هو عرض موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات و يمكن الاستفادة من هذا العرض بالاشتراك على الأقل في 10 خطوط ، و تنخفض أسعار خدمات " Flotte " كلما زاد عـــدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة،و قد تم الإعلان عن انطلاقه يوم 2005/03/04 .

2. 2. عروض الدفع المسبق Pré-payé :

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمـــة مســبقا ،و قــد قــدمت موبيليس لحد الآن ثلاث أنواع من الدفع المسبق هي :

3. 2. 1. عرض موبيليس البطاقة Mobilis la carte :

موبيليس البطاقة عبارة عن عرض يسمح بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع اشتراك

شهري،حيث يتم دفع ما يتم استهلاكه فعليا ، و قد تم الإعلان عن إطلاق هــذا العــرض فـــي أوت 2004 ،و يتميز هذا النوع من العروض بمدة صلاحية غير محدودة بشرط إجراء أو استقبال مكالمـــة أو رسالة قصيرة في مدة ثلاثة أشهر.و يتميز أيضا بتسعيرة موحدة بالنسبة لجميع الشبكات بالإضـــافة إلى امتيازات حسب الرصيد .

2. 2. 2. عرض موبيلايت Mobilight :

اقترحت مؤسسة موبيليس هذا العرض حتى تتكيف مع الإمكانيات المادية لعملائها ،حيث قدمت من خلال هذا العرض أسعارا منخفضة للمكالمات و كذا رسائل SMS من موبيليس إلى موبيليس ،و قد تم الإعلان عن إطلاقه يوم 2005/03/28.و يقدم هذا العرض نفس الخدمات المقدمـــة فـــي عــرض موبيليس البطاقة و لكن يختلف عنه في التسعيرة.

2. 2. 3. موبيبوست Mobiposte :

هذا العرض مخصص لزبائن الحساب الجاري البريدي ،حيث يتم اقتطاع مبلغ ثابت كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون و هذا العرض جاء نتيجة شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر .و قد تم الإعلان عن إطلاقه يوم 2005/03/04 ،و قدم هذا العرض نفس الخدمات المقدمة في عــرض موبيليس البطاقة و لكن يختلف عنه في التسعيرة.

3. الامتيازات التي تقدمها موبيليس :

من بين الخدمات التي تقدمها موبيليس من فترة لأخرى ما يلي :

– أطلقت مؤسسة موبيليس عرضا مميزا خاصا بصيف عام 2007 للعملاء و يشمل هــذا العــرض مكالمات مجانية ،حيث يستفيد كل مشتركي العروض المسبقة موبيليس البطاقة و غوسطو بدون شروط من مكالمات مجانية من منتصف الليل و حتى منتصف النهار ،بعد الدقيقة الثالثة في الوقت الذي يمتد بين منتصف الليل و حتى السادسة صباحا و بعد الدقيقة الخامسة في الفترة الممتدة بين السادسة صباحا حتى منتصف النهار ،و يصلح هذا العرض من عملاء موبيليس إلى عملاء موبيليس فقط ،و يمتد من 19 جويلية حتى 1 سبتمبر 2007.

– خدمة " كلمني " : يستطيع عملاء موبيليس بواسطة هذه الخدمة حتى و لو لم يكن لديهم رصــيد أن يرسلوا رسالة لمشترك آخر ،تفيد هذه الرسالة بأن المرسل يطلب من المرسل إليه الاتصال.

– خدمة الدفع المسبق " سلكني " : و هي خدمة جديدة لنقل الرصيد من حساب دفع مسبق باتجاه رصيد آخر حيث يستطيع العميل ذو الدفع المسبق إجراء نقل الرصيد ابتــداءا مــن مبلــغ (40 دج) حتــى (500 دج). و تبلغ كلفة النقل (10 دج) مع احتساب كل الرسوم . و تجدر الإشارة أنه يمكن للعميل ذو الدفع المسبق إجراء عدد من عمليات نقل الرصيد بشرط أن لا تتجاوز خمسة عمليات في اليوم.

المبحث الثالث : تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)

بعدما تم تقديم مؤسسة موبيليس التي تنشط في مجال الهاتف النقال و الذي يعرف منافسة شديدة بوجود متعاملين أجنبيين " نجمة " و " جازي " ، اللذان يملكان خبرة كبيرة و انتشار واسع لا ينحصر فقط في الجزائر بل يتعدى إلى العديد من الدول العربية و غير العربية.مما يجعل المهمة صعبة علــى المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس " التي عليها أن تتجند لمواجهة رياح المنافسة القويــة و لعل السبيل لذلك هو تطبيق المفاهيم الحديثة في التسيير و التي من أهمها مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

و يتضمن هذا المبحث المطالب التالية :

- منهجية الدراسة الميدانية

- عرض و تحليل نتائج الإستبيان

المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات و تحديد أهداف الدراسة في الشق النظري،سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا.

و موضوع بحثنا المتمثل في واقع اليقظة الإستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير مثله مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار و المعلومات من أجل البحث عن الحقائق و الوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة ،لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب وصف و تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية.

1. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة ،التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، و تفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة و خصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

و في موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل ثلاث أدوات لجمع البيانات ،حيث سيتم الإعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات ، و تدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة موبيليس قصد جمع بيانات جديدة و استخدامها عند بناء الاستبيان . كما سنستخدم الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات .

لكن تجدر الإشارة أن هناك وسيلة أخرى اعتمدنا عليها في الحصول على المعلومات حول المتعاملين الثلاثة في المباحث السابقة و هي الانترنت من خلال زيارة الموقع الرسمي لكل متعامل و كذا الموقع الرسمي لسلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية .

1. 1. الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أو الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعا ،و تعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة ، بهدف الحصول على بيانات و نتائج بخصوص الموضوع المراد دراسته.

و قد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناءا على إشكالية موضوع بحثنا و فرضياته. و قد جاء في بداية الاستبيان شرح و توضيح لمعاني بعض المصطلحات حتى يتمكن الأفراد من فهم أسئلة الاستبيان و الإجابة عليها بشكل صحيح.كما تضمن أيضا مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا وفق خطة و منهج الموضوع و قد قسم الاستبيان إلى جزئين :

الجزء الأول : مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة.

الجزء الثاني : يتضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا منهجيا تقسم بدورها إلى ثلاث أقسام :

القسم الأول : مجموعة أسئلة موجهة لتحديد خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و مدى تأثيرها على قراراتها الإستراتجية.

القسم الثاني : مجموعة أسئلة تبرز مدى احتواء المؤسسة و تطبيقها لمفهوم اليقظة الإستراتيجية أو الترصد البيئي

القسم الثالث: مجموعة من الأسئلة التي تحدد مدى استخدام معلومات اليقظة الإستراتيجية من طرف المؤسسة لإحداث تغييرات مختلفة و كذا أساليب التغيير الفعال بالمؤسسة.

1. 2. المقابلة :

المقابلة عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة حيث تكشف آراء و اتجاهات و مشاعر و دوافع الأشخاص نحو موضوع ما.

و في بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مستشار الرئيس المدير العام المكلف بالإعلام و العلاقات العامة و الناطق الرسمي للمؤسسة بمؤسسة موبيليس بالعاصمة من أجل التأكد من بعض الحقائق و أيضا من أجل طرح المحاور الأساسية الموجودة في الاستبيان الموجه لعينة من أفراد المؤسسة محل الدراسة،و ذلك لشرح كل استجواب و إزالة كل غموض ممكن .لان هذا الغموض و عدم فهم الأسئلة قد يؤثر سلبا على صحة النتائج. كما قمنا أيضا بإجراء مقابلات شخصية مع المدير الجهوي لفرع موبيليس بولاية بشار.

1. 3. الملاحظة :

الملاحظة تختلف عن كل من الاستبيان و المقابلة، و ذلك كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة و غير ذلك من الطرق.

و قد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين بمؤسسة موبيليس بأهمية اليقظة الإستراتيجية في التسيير و هذا يظهر مثلا في ردت فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان أو أسئلة المقابلة .

2. أساليب التحليل المستخدمة :

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها ، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية :

- تفريغ المعلومات و البيانات و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية و إدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي (برنامج SPSS) و كذا Excel 2003 .

- تبويب البيانات و جدولتها في جداول بسيطة .

- تحليل و تفسير البيانات المجدولة و ربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات بربط النتيجة بالسبب و تحليل العناصر وفقا للأبعاد الظاهرة و الخفية.

و قد تم تحليل البيانات المستقاة وفق أسلوبين هما :

2. 1. الأسلوب الكمي :

و هنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرار،النسب المئوية) و ذلك لإحصاء الإجابات.

2. 2. الأسلوب الكيفي :

يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية و تفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من جهة ، و مختلف المواقف و الملاحظات و التصريحات من جهة أخرى.

3. مجتمع و عينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو جميع موظفي الإدارة العامة لمؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة و نأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض الإطارات في بعض المدريات تم اختيارهم عشـوائيًا و ذلـك نظـرًا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة و كذا الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للدراسة.

، حيث تم توزيع 50 قائمة استبيان موزعة على المدريات التالية :

- مديرية التسويق
- المديرية التجارية
- مديرية العلاقات العامة
- مديرية التخطيط و الإستراتيجية

و تم استرجاع 48 قائمة استبيان تم انتقاء منها 44 صالحة و الاسـتمارات الباقيـة تحمـل إجابـات متناقضة.

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

قبل عرض وتحليل النتـائج المتعلقـة بمـدى تطبيـق مؤسسـة مـوبيليس لمفهـوم اليقظـة الإستراتيجية، لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفريغ وجدولة البيانات الشخصية و بالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الاستبيان يمكن وصف خصائص العينة، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصـية لأفراد هذه العينة من حيث السن،المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

1. وصف خصائص العينة :

من خلال ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية المسـتخدمة فـي الاستبيان و هي على النحو التالي :

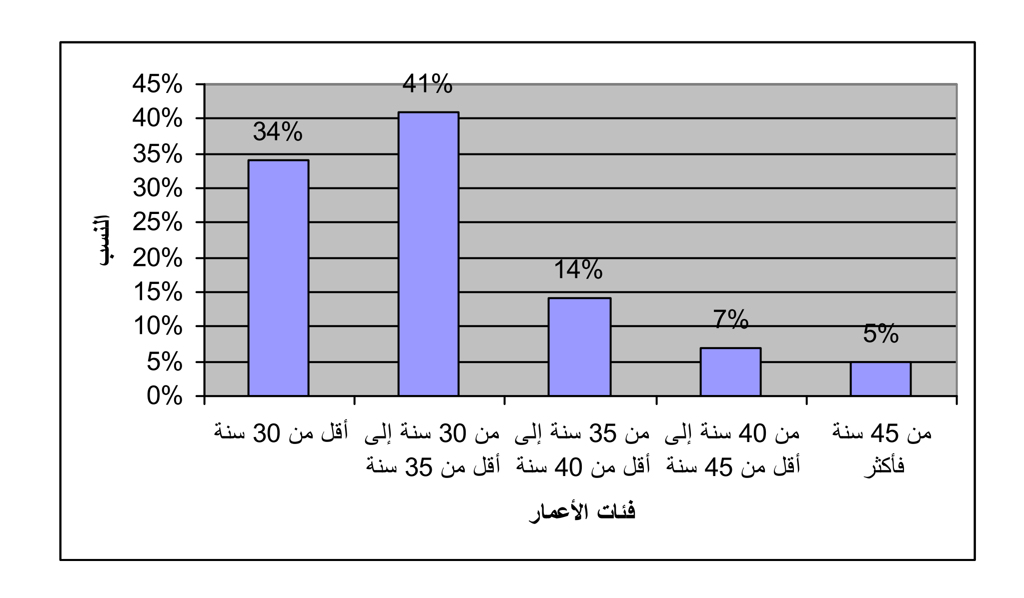
1. 1 توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	15	% 34
من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	18	% 41
من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	6	% 14
من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	3	% 7
من 45 سنة فأكثر	2	% 5
المجموع	44	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول **(09)** يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-35 سنة بنسبة 41 %، تليها نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغت 34 %، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-45 و الأكثر من 45 على التوالي 7 % و 5 %.و هذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة الشابة.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم :(26) تمثيل أفراد العينة حسب السن

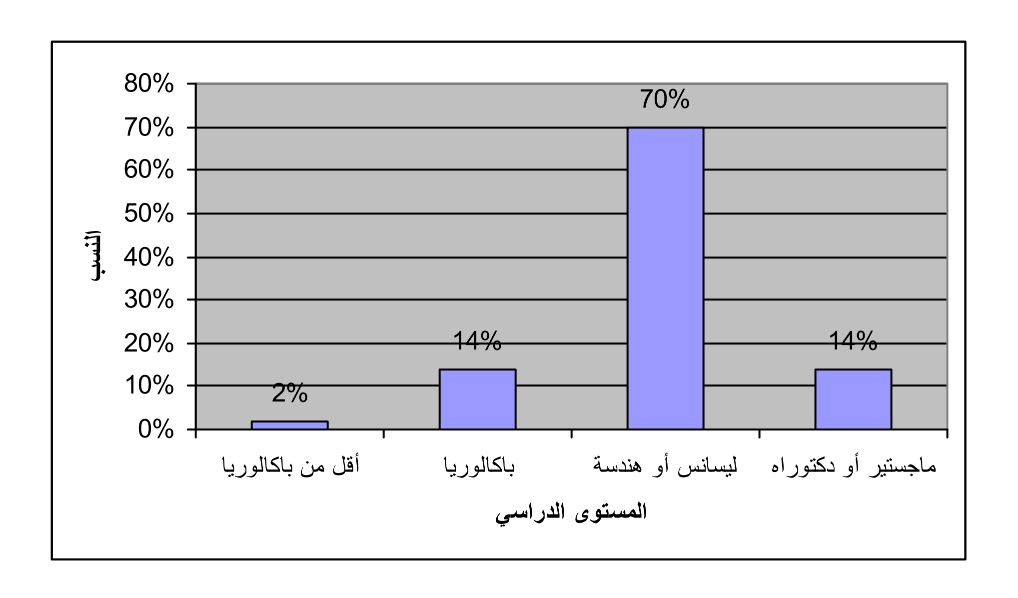
1. 2 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

جدول (10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي

المستوى	التكرار	النسبة
أقل من باكالوريا	1	%2
باكالوريا	6	%14
ليسانس أو هندسة	31	%70
ماجستير أو دكتوراه	6	%14
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس أو هندسة بنسبة70% وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تعيش فيه، الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، لذا نجد المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العالية من اجل تقديم خدمات بجودة عالية. أما نسبة الأفراد من مستوى ماجستير و دكتوراه بلغت 14% و نفس النسبة بالنسبة للأفراد ذوي مستوى باكالوريا و نسبة ضعيفة جدا للأفراد أقل من باكالوريا قدرت بـ 2% هذا ما يعكس المستوى هذا ما يعكس المستوى الثقافي و العلمي العالي لأفراد العينة.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم :(27) تمثيل أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

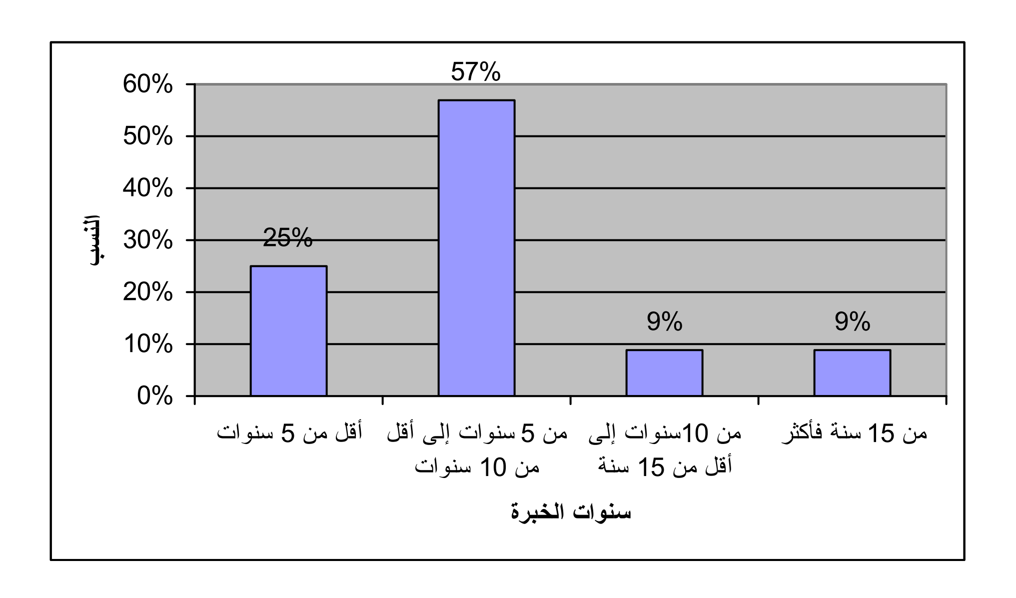
1. 3 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (11): **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة**

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	% 25
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25	% 57
من 10سنوات إلى أقل من 15 سنة	4	% 9
من 15 سنة فأكثر	4	% 9
المجموع	44	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يكشف الجدول (11) عن أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من الذين لديهم خبرة في العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 57 % ، يليها فئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات بنســبة % 25 و في الأخير نسبة 9 % لكل من الفئتين ذات الخبرة من 10 سنوات ألى أقل من 15 سنة و الفئة ذات الخبرة أكثر من 15 سنة.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم :(28) تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

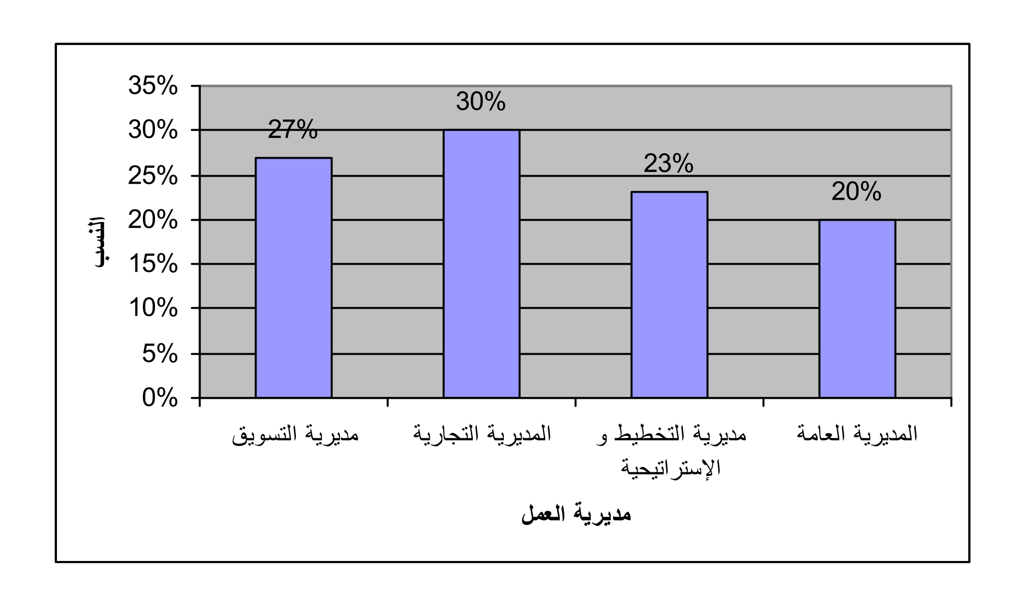
1. 4 توزيع أفراد العينة حسب مديرية العمل :

جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمديرية العمل

مديرية العمل	التكرار	النسبة
مديرية التسويق	12	% 27
المديرية التجارية	13	% 30
مديرية التخطيط و الإستراتيجية	10	% 23
المديرية العامة	9	% 20
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن النسب كانت متقاربة حيث أن نسبة 30 % من أفراد العينة هــم موظفون بالمديرية التجارية بينما العاملين بمديرية التسويق فقدروا بنسبة 27 % ، أما العاملين بمديرية التخطيط و الإستراتيجية فمثلوا نسبة 23 % و في الأخير العاملين بالمديرية العامة بنسبة 20 % من مجموع أفراد عينة الدراسة .



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم (29): تمثيل أفراد العينة حسب مديرية العمل

2. عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

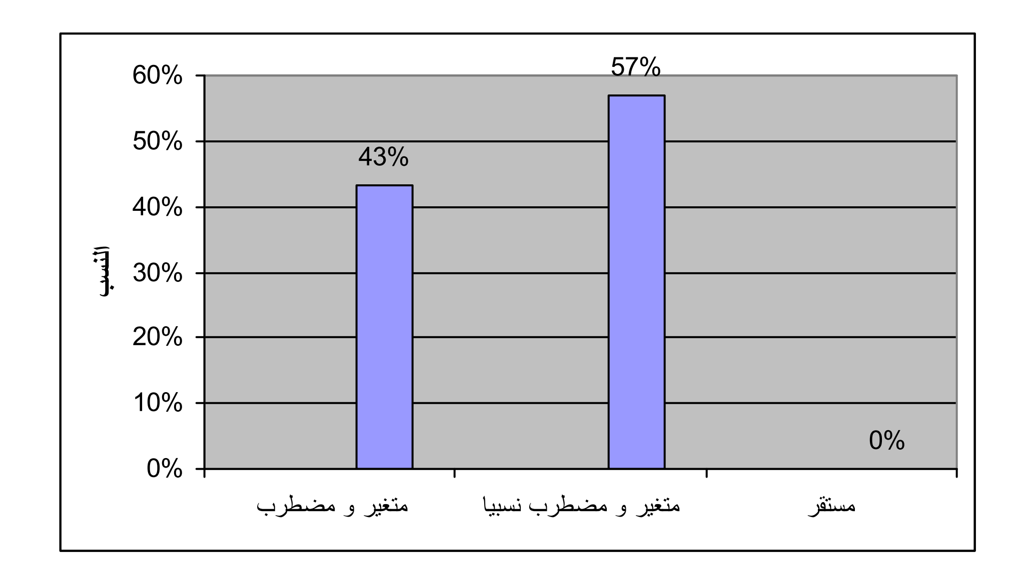
2. 1. تحليل الجزء الأول من أسئلة الاستبيان :

السؤال رقم 01 : هل مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي : متغير و مضطرب، متغيــر و مضــطرب نسبيا ، مستقر؟

جدول رقم (13) : نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة

	التكرار	النسبة
متغير و مضطرب	19	43 %
متغير و مضطرب نسبيا	25	57 %
مستقر	0	0 %
المجموع	44	100 %

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(30) : نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس " تعمل في محيط تنافسي متغير و مضطرب نسبيا و هذا ما مثلته نسبة 57 % من مجموع إجابات أفراد العينة تليها نسبة 43 % من أفراد العينة الذين يعتبرون أن مؤسستهم أمام محيط تنافسي متغير و مضطرب أما الإجابة على أن المحيط التنافسي هو مستقر كانت معدومة أي نسبة 0 % . و هذا ما يؤكد أن هناك منافسة قوية في سوق الهاتف النقال الذي تنشط فيه موبيليس بوجود متعاملين أجنبيين إلا أنه رغم هذه المنافسة القوية فإجابات أفراد العينة على أن المحيط التنافسي متغير و مضطرب نسبيا

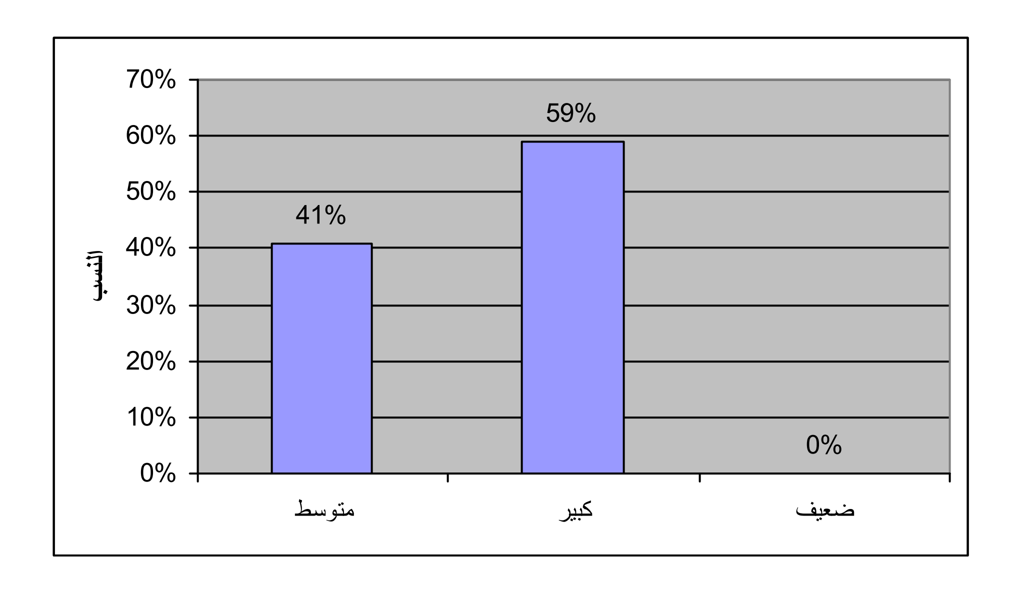
أكبر من الإجابات على أن المحيط متغير و مضطرب و يرجع هذا إلى أن مؤسسة موبيليس وصلت إلى درجة فهم المنافسين وخططهم و انتهاز كل الفرص المتاحة في المحيط التنافسي لذا نجحت في احتلال مكانة كبيرة ضمن المنافسة الدولية حيث في خلال سنة واحدة وصل عدد مشتركيها إلى مليون مشترك و في الآونة الأخيرة و بعد تدهور عدد مشتركي جازي بسبب متغيرات اجتماعية خارجة عن نطاق نشاطها " الحرب الكروية بين مصر و الجزائر" استفادت موبيليس من هذا الحدث و جذبت إليها مشتركين جدد كانوا في الأصل مشتركي المتعامل جازي.

السؤال رقم 02 : هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل :كبير،متوسط،ضعيف ؟

جدول رقم (14) : مدى تأثر القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية

	التكرار	النسبة
متوسط	18	% 41
كبير	26	% 59
ضعيف	0	% 0
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(31) : نوع المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة

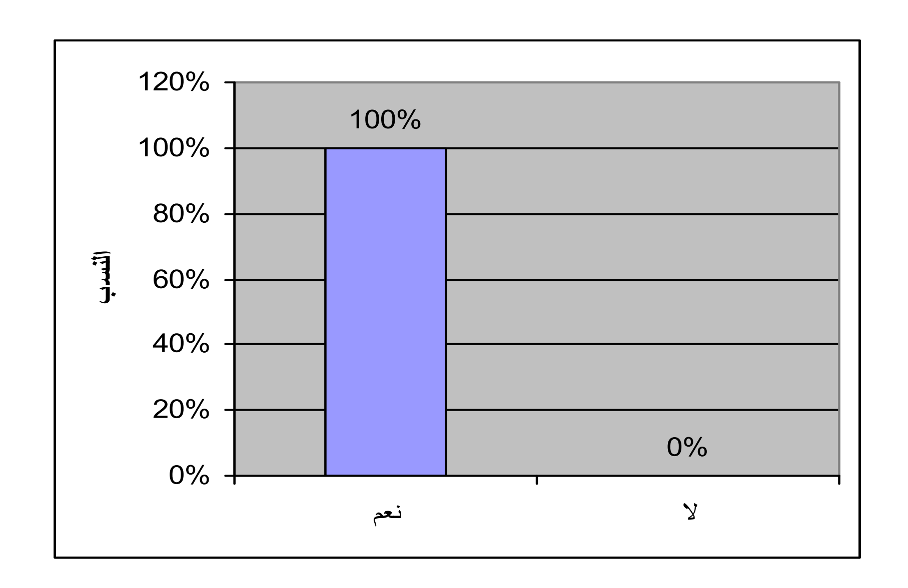
نستنتج من الجدول و الشكل أعلاه أن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية و هذا بأغلبية إجابات بنسبة 59 % و هذا راجع للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة التي تشهد تغيرات سريعة حيث أن قطاع الاتصالات في الجزائر و بشكل خاص الهاتف النقال يشهد تطورات سريعة وإدخال تقنيات جديدة.و نلاحظ أيضا في الجدول أن نسبة إجابات على أن تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية هو تأثير ضعيف كانت معدومة أي 0 % و هذا ما يتوافق مع نوع بيئة المؤسسة التي ليست مستقرة كما اتضح في تحليل الإجابات على السؤال الأول.

السؤال رقم 03 : هل مؤسستكم تقوم بتتبع و مراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات حول هذه المتغيرات الخارجية ؟

جدول رقم (15) : مدى قيام المؤسسة بتتبع و مراقبة البيئة الخارجية

	التكرار	النسبة
نعم	44	%100
لا	0	% 0
المجموع	44	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(32) : مدى قيام المؤسسة بتتبع و مراقبة البيئة الخارجية

من الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن مؤسسة موبيليس تقوم بمراقبة و تتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية حيث كانت نسبة إجابات أفراد العينة على هذا السؤال 100 % بنعم أي أن المؤسسة تقوم بتتبع و رصد تغيرات البيئة الخارجية و هذا حتى تتمكن من مواجهة رياح المنافسة من خلال

معرفة الفرص المتاحة من أجل استغلالها و التهديدات المحتملة لتجنبها لتعظيم جودة خدماتها المقدمة لعملائها.

2. 2. تحليل الجزء الثاني من أسئلة الاستبيان :

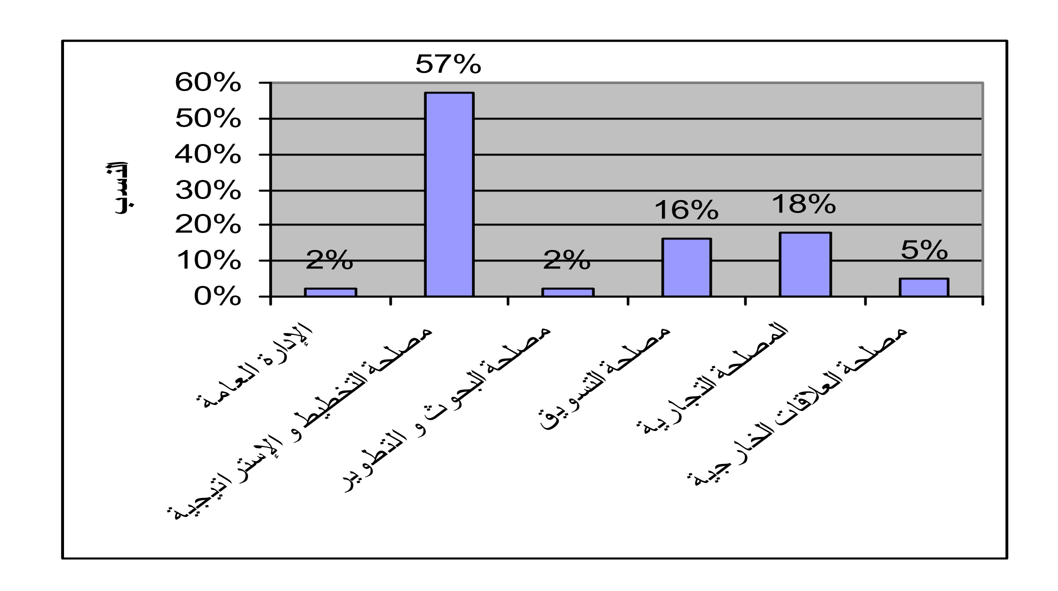
بما أن كل الإجابات على السؤال رقم 09 كانت نعم سنحاول فيما يلي تحليل الأسئلة المدرجة في حالة نعم .

السؤال رقم 04 : ما هي المصلحة المسؤولة عن الترصد البيئي (اليقظة الإستراتيجية) ؟

جدول رقم (16) : المصلحة المسؤولة عن الترصد البيئي

	التكرار	النسبة
الإدارة العامة	1	% 2
مصلحة التخطيط و الإستراتيجية	25	% 57
مصلحة البحوث و التطوير	1	% 2
مصلحة التسويق	7	% 16
المصلحة التجارية	8	% 18
مصلحة العلاقات الخارجية	2	% 5
المجموع	44	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(33) : المصلحة المسؤولة عن الترصد البيئي

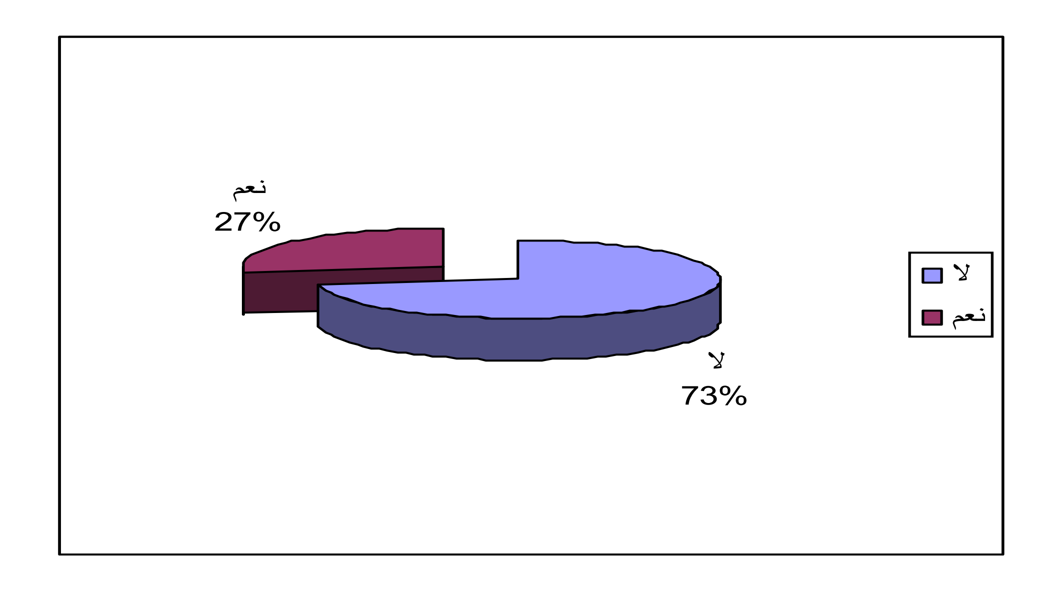
يتضح من خلال الجدول (16) و الشكل (33) أن المصلحة المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس هي مصلحة التخطيط و الإستراتيجية بغالبية إجابات قدرت بـ 57 % و هذا ما أوضحته أيضا المقابلة مع مستشار الرئيس المدير العام المكلف بالإعلام و العلاقات العامة و الناطق الرسمي لمؤسسة موبيليس الذي قال أن مصلحة التخطيط و الإستراتيجية تحتوي على عدة أقسام منها قسم لليقظة و الذكاء الاقتصادي.

السؤال رقم 05 : هل الترصد البيئي عملية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم ؟

جدول رقم (17) :مدى مشاركة العاملين في الترصد البيئي

	التكرار	النسبة
لا	32	% 73
نعم	12	% 27
المجموع	44	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(34) : مدى مشاركة العاملين في الترصد البيئي

من الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن عملية الترصد أي اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس ليست عمل جميع أفراد المؤسسة بل تنحصر في مستوى معين من مستويات المؤسسة حيث أن الغالبية العظمى للإجابات و التي قدرت بنسبة 73 % أيدت هذه الإجابة.و يمكن الاستناد على

الإجابة على السؤال المتعلق بتحديد المصلحة المسؤولة عن اليقظة حيث وجدنا أنهـا تنحصـر فـي مصلحة التخطيط و الإستراتيجية بنسبة عالية (57 %) و نسبة 18 % للمصلحة التجارية و 16 % لمصلحة التسويق.

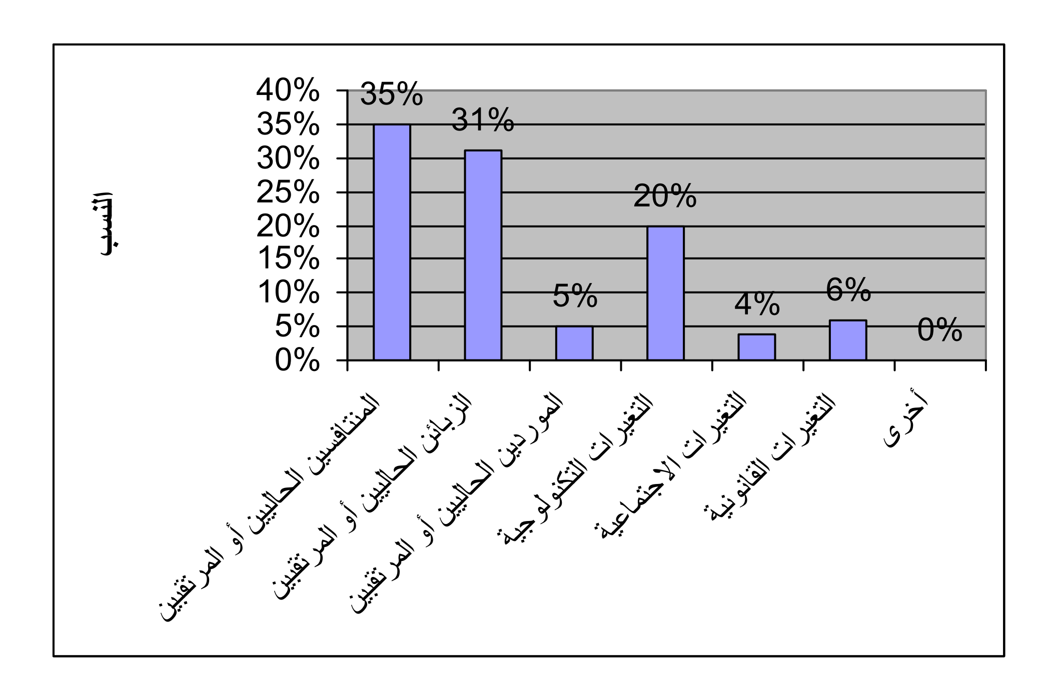
السؤال رقم 06: المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية هل تخص :

- المنافسين الحاليين أو المرتقبين
- الزبائن الحاليين أو المرتقبين
- الموردين الحاليين أو المرتقبين
- التغيرات التكنولوجية
- التغيرات الإجتماعية
- التغيرات القانونية
- أخرى

جدول رقم (18) :طبيعة المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة

	التكرار	النسبة
المنافسين الحاليين أو المرتقبين	15	% 35
الزبائن الحاليين أو المرتقبين	14	% 31
الموردين الحاليين أو المرتقبين	2	% 5
التغيرات التكنولوجية	9	% 20
التغيرات الاجتماعية	2	% 4
التغيرات القانونية	2	% 6
أخرى	0	% 0
المجموع	44	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(35) : طبيعة المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة

من الجدول (18) و الشكل (35) نلاحظ أن معظم المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية لمؤسسة موبيليس تخص المنافسين الحاليين و المرتقبين حيث كانت نسبة الإجابات التي عبرت عن هذه الاجابة 35 % و أيضا المعلومات حول الزبائن الحاليين و المرتقبين بنسبة مثلت بـ 31 % من مجموع إجابات العينة تليها المعلومات حول التغيرات التكنولوجية بنسبة 20 % أما المعلومات حول التغيرات الاجتماعية و القانونية فهي لا تحظى بنفس الاهتمام حيث كانت نسبة الإجابات التي عبرت عنها ضعيفة جدا.و يمكن تفسير ذلك على أن طبيعة نشاط مؤسسة موبيليس و هو تقديم خدمة الاتصالات " الهاتف النقال" فهي تحرس على جمع معلومات حول المنافسين و الزبائن بالدرجة الأولى و هذا من خلال معرفة خطط المنافسين و أساليبهم و معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم و أيضا جمع معلومات حول الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومعرفة آمال و تطلعات الزبائن و احتياجاتهم من أجل الحفاظ على المشتركين الحاليين و جذب مشتركين جدد .و نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه أن هناك اهتمام لابأس به بالتغيرات التكنولوجية حيث أن نسبة الإجابات من مجموع أفراد العينة التي اختارت التغيرات التكنولوجية كأحد مجالات رصد البيئة الخارجية قدرت بـ 20 % و يرجع ذلك لأن قطاع الاتصالات و بالخصوص

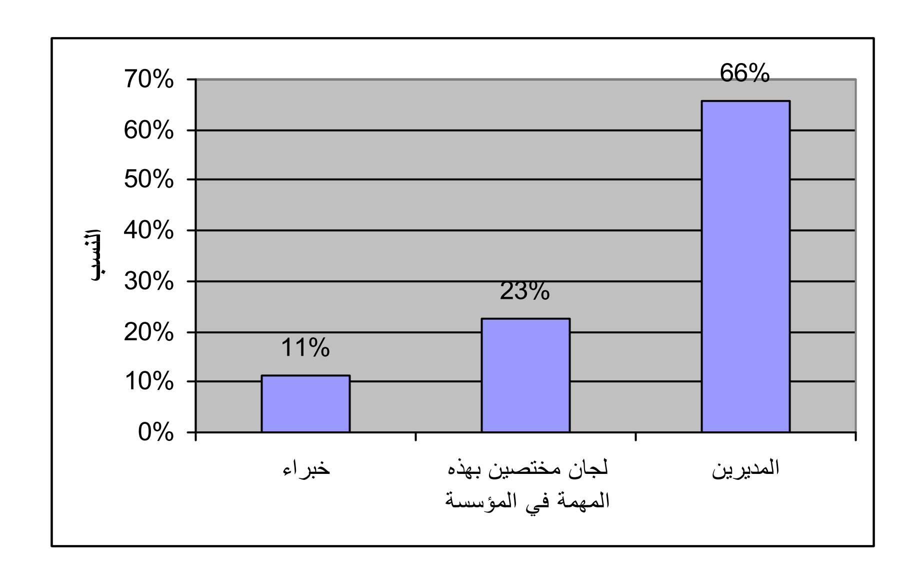
الهاتف النقال القطاع الذي يشهد تغيرات تكنولوجية متتالية و سريعة فلهذا كان لابــد علــى مؤسســة موبيليس أن تصغي لتلك التغيرات و تعطيها حقها من الاهتمام.

السؤال رقم 07: من يقوم بتحليل و دراسة المعلومات المجمعة من الترصد البيئي ؟

جدول رقم (19) المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية

	التكرار	النسبة
خبراء	5	% 11
لجان مختصين بهذه المهمة في المؤسسة	10	% 23
المديرين	29	% 66
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(36) : المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية

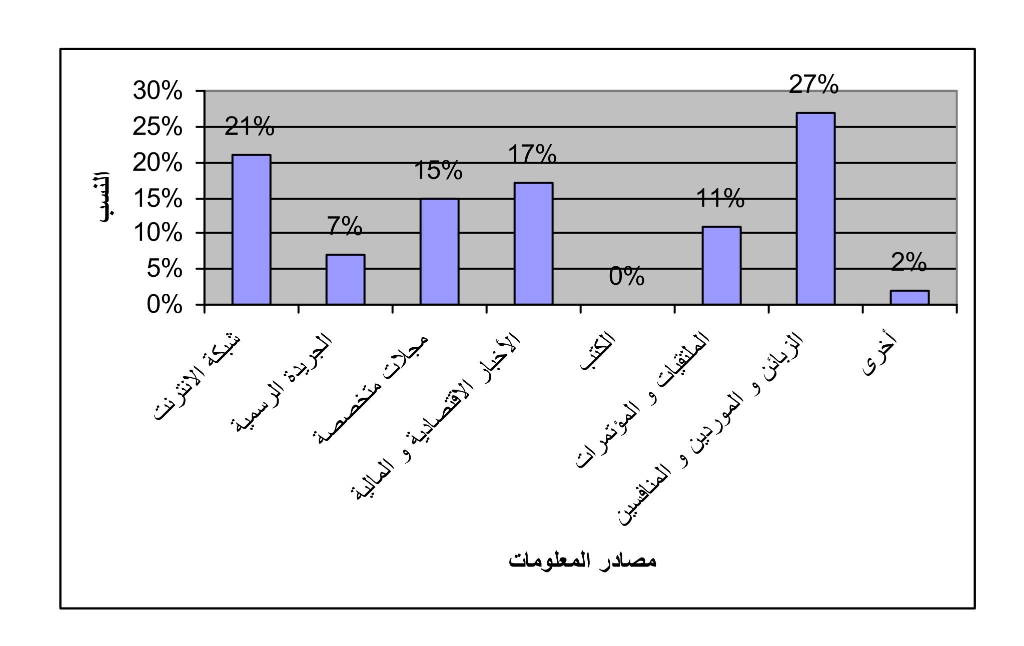
من الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن المديرين هم من يقومون بتحليل و دراســة معلومــات اليقظة الإستراتيجية بغالبية إجابات قدرت بـــ 66 % من مجموع إجابات أفــراد العينـــة و بالتـــالي فمؤسسة موبيليس تعتمد بشكل كبير على المديرين إلا أنها رغم ذلك تستعين أيضا بلجان مـــن داخـــل المؤسسة لكن إعتمادها على خبراء لتحليل و معالجة المعلومات الخارجية ضعيف جدا .

السؤال رقم 08: ما هي مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية و رصـــد تغيراتها ؟

جدول رقم (20) مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

المصدر	التكرار	النسبة
شبكة الانترنت	9	% 21
الجريدة الرسمية	3	% 7
مجلات متخصصة	6	% 15
الأخبار الاقتصادية و المالية	7	%17
الكتب	0	%0
الملتقيات و المؤتمرات	5	%11
الزبائن و الموردين و المنافسين	12	%27
أخرى	1	%2
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(37) : مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

من الجدول و الشكل أعلاه يظهر أن أهم مصدر تعتمد عليه مؤسسة موبيليس لجمع معلومات حول متغيرات البيئة الخارجية هو الزبائن و الموردين و المنافسين بنسبة 27% من مجموع إجابات أفراد العينة و تعتمد أيضا على شبكة الانترنت بنسبة 21 % ،تليها الأخبار الاقتصادية و المالية و المجلات المتخصصة أما باقي المصادر فالاعتماد عليها يكون ضعيف.و يمكن تفسير ذلك أن مؤسسة موبيليس تعتبر الزبائن و المنافسين أهم مصدر تتمكن من خلاله من جمع معلومات في غاية الأهمية حول صورتها أمام عملائها و معرفة احتياجاتهم الحالية و المستقبلية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية و بالمقابل أيضا تنظر إلى المنافسين على أنهم مصدر مهم و حساس يمكنها الاعتماد عليه لمعرفة توجهاته و أبحاثه و فهم سلوكاتهم وذلك من أجل التعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية،استراتيجياتهم،...) كما تعتمد أيضا على الانترنت فهي نافذتها على العالم الخارجي إذ بواسطتها تستطيع تجمع معلومات حول المنافسين من خلال زيارة المواقع الرسمية لهم و متابعة عروضهم على الانترنت و أيضا متابعة كل المستجدات حول التطورات التكنولوجية في المجال الذي تنشط فيه.

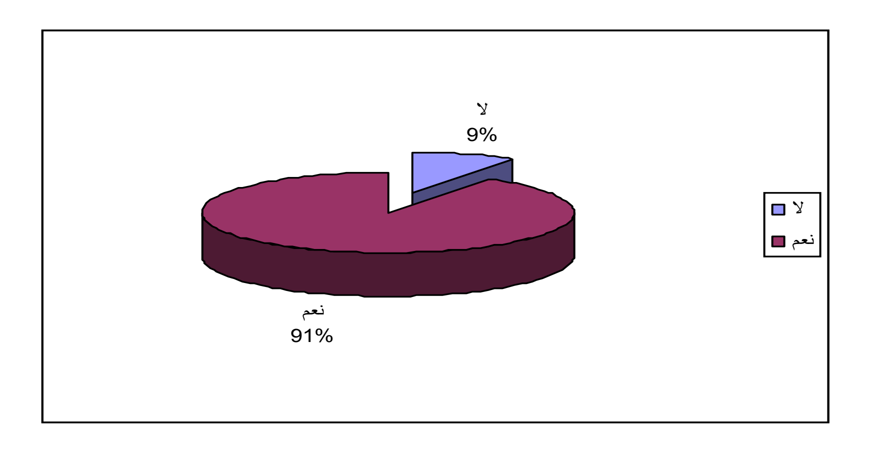
2. 3. تحليل الجزء الثالث من أسئلة الاستبيان :

السؤال رقم 09: هل مؤسستكم تقوم بإحداث تغييرات (هيكلية ،استراتيجية،ثقافية،إنسانية،..) انطلاقا من المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي ؟

جدول رقم (21): مدى قيام المؤسسة بإحداث تغييرات

	التكرار	النسبة
لا	4	% 9
نعم	40	% 91
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(38) : مدى قيام المؤسسة بإحداث تغييرات

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن مؤسسة موبيليس تقوم بإحداث تغييرات (هيكلية ،إستراتيجية،ثقافية،إنسانية،..) انطلاقا من المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي و هذا

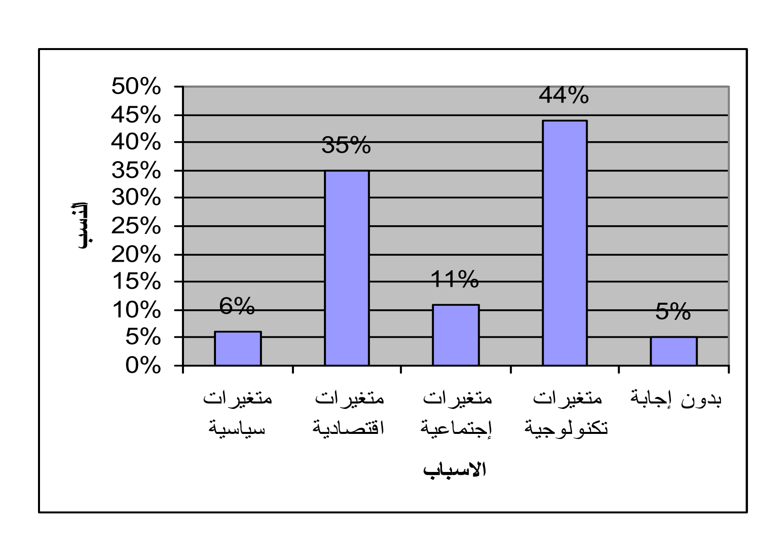
نسبة 91 % من مجموع إجابات أفراد العينة ، و بما أن الإجابات كانت بغالبية عظمى بنعم فإننا فيما يلي سنحاول تحليل الإجابات المدرجة في حالة نعم .

السؤال رقم 10: ما هي أسباب التغيير ؟

جدول رقم (22): أسباب التغيير

الأسباب	التكرار	النسبة
متغيرات سياسية	3	% 6
متغيرات اقتصادية	16	% 35
متغيرات إجتماعية	5	% 11
متغيرات تكنولوجية	19	% 44
بدون إجابة	2	% 5
المجموع	44	% 100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(39) : أسباب التغيير

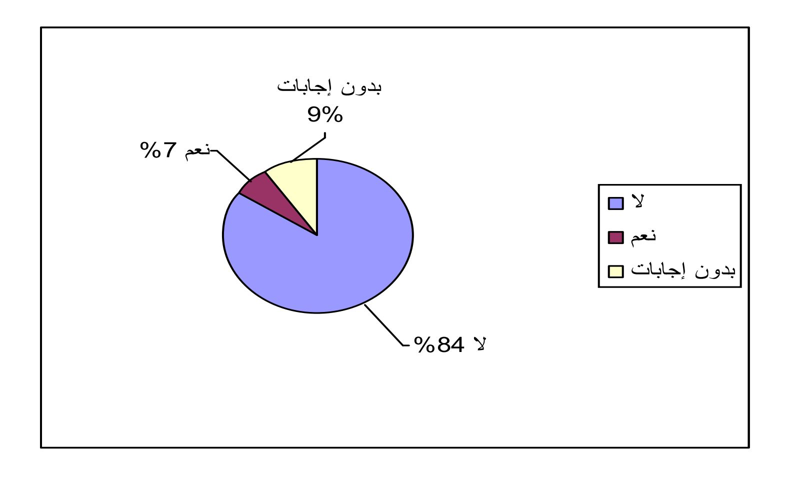
يتضح من الجدول (22) و الشكل (39) أن أهم أسباب التغيير في مؤسسة موبيليس هي أسباب تكنولوجية إلى جانب أسباب إقتصادية ،و ترجع النسبة المرتفعة للأسباب التكنولوجية كما سبق و أن ذكرنا إلى التطور الذي يشهده قطاع الاتصالات في الجزائر و بشكل خاص الهاتف النقال و يتجسد هذا من خلال إدخال لتقنيات حديثة ذات تكنولوجية متطورة ، و هذا ما أكدته المقابلة مع أحد المسؤولين الذي صرح أن مؤسسة موبيليس تحاول مسايرة و تبني آخر التكنولوجيات في مجال الهاتف كما أنها دشنت أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا منذ سنة ديسمبر 2004.

سؤال رقم 12 : هل هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين ؟

جدول رقم (23): مقاومة التغيير من قبل العاملين

	التكرار	النسبة
لا	37	%84
نعم	3	%7
بدون إجابات	4	%9
المجموع	44	%100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(40) : مقاومة التغيير من قبل العاملين

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن لا توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين بمؤسسة موبيليس و يمكن تفسير ذلك إلى طبيعة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة الذي يعرف منافسة أجنبية قوية حيث أن استمرار المؤسسة مرهون بمدى مسايرتها للتغيرات و المستجدات في بيئتها و ثقافة العاملين بالمؤسسة تختلف تماما عن أي مؤسسة عمومية جزائرية أخرى حيث وصلت ثقافتهم إلى حد الاقتناع بضرورة إحداث تغييرات (هيكلية ،إستراتيجية،ثقافية،إنسانية،..) لضمان بقاء و استمرار مؤسستهم لأن استمرارها من استمرارهم،ليس هذا فقط بل يسعون إلى أن يكونوا السباقين في إحداث التغيير للاستفادة من فرصه و التفوق على منافسيهم ، و لعل السبب في ذلك هو اهتمام مؤسسة موبيليس بالعاملين لديها خاصة من حيث الحوافز المادية إذ تمنحهم أجور ممتازة إضافة إلى بعض المزايا و الخدمات التي توفرها لهم منها مثلا إعطاء خطوط مجانية الاتصال لكن فقط من موبيليس إلى عملاء موبيليس و غيرها من الخدمات .كما تهتم أيضا بهم من الناحية التكوينية إذ توفر لهم دورات تكوينة على درجة عالية تستدعي فيها أساتذة أجنبيين و في بعض الحالات ترسل بعثات إلى الخارج كالصين مثلا من أجل إجراء تكوين هناك.

بما أنه لا توجد هناك مقاومة للتغيير سوف ننتقل إلى تحليل السؤال الأخير رقم 14.

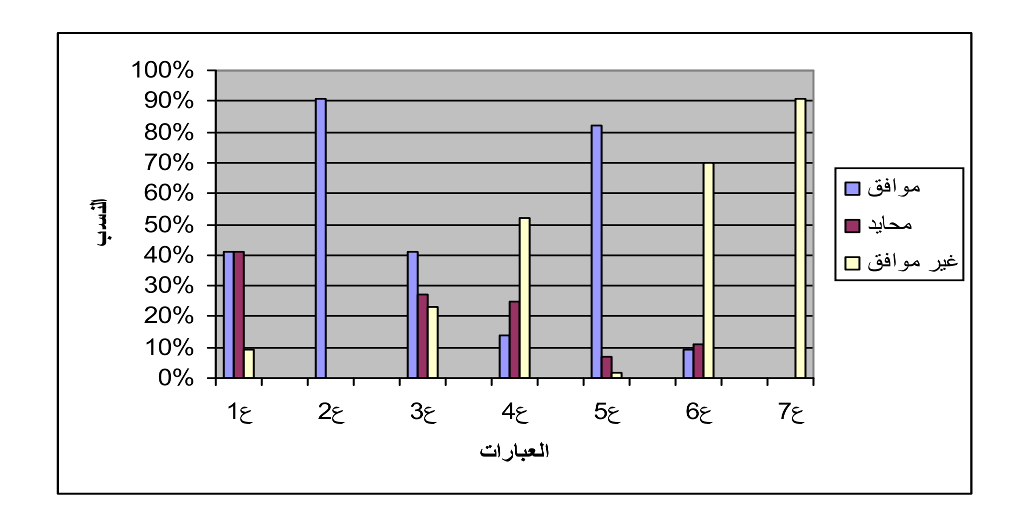
سؤال رقم 14 : ما هي متطلبات نجاح التغيير في المؤسسة ؟

جدول رقم (24) : استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات التي تعبر عن متطلبات نجاح التغيير

العبارة	موافق		محايد		غير موافق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة	18	%41	18	%41	4	%9
2- التعلم و التدريب و التحسين المستمر للأفراد و المشرفين و الرؤساء و تشجيع البعثات الدراسية و البحوث و الدرسات العلمية و إجـراء الـدورات التكوينة داخل و خارج الدولة.	40	%91	0	0	0	0
3- توفير الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع الأفراد على قبول التغيير	18	%41	12	%27	10	%23
4- إمداد الأفراد بالمعلومات الكافية حول التغير و الإجابة عن كافة تساؤلاتهم و إشراكهم في قرارات التغيير	6	%14	11	%25	23	%52
5- الإشراف و المتابعة و التنبه للشكاوي خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغييـر و تقـديم العلاج السريع لها	36	%82	3	7%	1	%2
6- قيام الإدارة العليا باستـبدال الأفـراد الـذين يكونون في مراكز إدارية مهمة و حساسة بـأفراد آخرين لديهم حماس و الاقتناع بالأفكار الجديدة و بالتالي يقومون بإحداث التغيير المطلوب	4	%9	5	%11	31	%70

7- الإكراه الظاهر و غير الظاهر حيث يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون بفقدان الوظيفة أو حرمانهم من الترقية.	0	0	0	0	40	%91

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم(41) : استجابات عينة الدراسة تجاه العبارات التي تعبر عن متطلبات نجاح التغيير

بالنظر إلى الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الموافقة كانت كبيرة جدا مثلت بـــ 91% على العبارة الثانية " التعلم و التدريب و التحسين المستمر للأفراد و المشرفين و الرؤساء و تشجيع البعثات الدراسية و البحوث و الدرسات العلمية و إجراء الدورات التكوينية داخل و خارج الدولة " تليها العبارة الخامسة " الإشراف و المتابعة و التنبه للشكاوي خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير و تقديم العلاج السريع لها " بنسبة موافقة 82 % ، و نفس نسبة الموافقة للعبارتين الأولى و الثالثة و هي نسبة منخفضة مقارنة،كما يتضح من الجدول عدم موافقة أفراد العينة على العبارة السادسة " قيام الإدارة العليا باستبدال الأفراد الذين يكونون في مراكز إدارية مهمة و حساسة بـأفراد آخرين

لديهم حماس و الاقتناع بالأفكار الجديدة و بالتالي يقومون بإحداث التغيير المطلوب " و السابعة " الإكراه الظاهر و غير الظاهر حيث يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون بفقدان الوظيفة أو حرمانهم من الترقية " .

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة موبيليس تتبع إستراتيجية العقلانية الميدانية التي تنظر للتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير إذ تقوم مؤسسة موبيليس بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات و كذلك تشجع البعثات الدراسية و البحوث و الدراسات العلمية.و ترفض إستراتيجية القوة القسرية التي تعتمد على أساليب الضغط لتفرض التغيير على الأفراد.

خاتمة الفصل الرابع :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر بشكل عام و مؤسسة الاتصالات للجزائر " موبيليس " بشكل خاص ، فعلى مستوى الجزائر لا حظنا أن هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم إلا أنه هناك بعض المؤشرات التي توحي ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث،ظهرت في شكل ملتقيات و قوانين و التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي.

أما على مستوى المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال " موبيليس " و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت فيها و التي كانت تهدف إلى تحديد واقع اليقظة الإستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير توصلنا إلى النتائج التالية :

– تعمل مؤسسة موبيليس في محيط تنافسي مضطرب و متغير نسبيا و هذا ما جعل القرارات الإستراتيجية فيها تتأثر بشكل كبير بمتغيرات البيئة الخارجية .

– تتبني مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع و مراقبة و رصد كل تغيرات بيئتها الخارجية و الخلية المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية تندرج ضمن مصحلة التخطيط و الإستراتيجية ، إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة و بشكل خاص مصلحة التسويق و المصلحة التجارية و هذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات و كل المستجدات الخارجية بحكم أنهما على اتصال مباشر بالزبائن و المنافسين و لذا تكون مشاركتهما كبيرة و هامة في تحصيل المعلومات الخارجية الإستراتيجية.

– اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية و على الأرجح عمال مصلحة التخطيط و الإستراتيجية ،و هنا غفلت المؤسسة على أهمية و ضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العامين كل حسب تموقعه في الهرم الإداري.

– المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة موبيليس من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين و الزبائن الحاليين و المرتقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها ، و ما حدث لشركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر خير دليل على ذلك إذ أن متغيرات اجتماعية خارجة عن نشاط المؤسسة " الأزمة الكروية بين مصر و الجزائر " أثرت على مستقبل المؤسسة ككل و انهارت أرباحها.

– تعتمد مؤسسة موبيليس في تحليل و معالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين بنسبة كبيرة إلى جانب بعض اللجان المختصة لهذه المهمة من داخل المؤسسة و لا تولي أهمية لاستدعاء خبراء من أجل دراسة معلومات الرصد البيئي.

– مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن و الموردين و المنافسين و شبكة الانترنت ، في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة .

– تقوم مؤسسة موبيليس بإجراء تغييرات انطلاقا من المعلومات المحصل عليها من الرصد البيئي و ترجع أسباب هذه التغييرات إلى أسباب تكنولوجية و اقتصادية.و لا توجد مقاومة للتغيير من قبل العاملين بالمؤسسة و هذا راجع إلى ثقافة ووعي العاملين بضرورة إجراء تغييرات لمسايرة المستجدات البيئية لضمان الاستمرار و البقاء و رغبة في التفوق على المنافسين و الطموح للوصول إلى الريادة في سوق الهاتف النقال خصوصا و أن بيئة الاتصالات اللاسلكية تشهد منافسة قوية و تغيرات سريعة.

– تعتمد مؤسسة موبيليس على إستراتيجية العقلانية الميدانية في إحداث التغيير ، التي ترتكز على التعليم كشرط أساسي لأحداث التغيير و هذا من خلال إجراء دورات تدريبية و تكوينية و بعثات دراسية.


الخاتمة العامة

خـــاتـــمة :

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الإستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة و بذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

و المؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم و النوع و السرعة ،فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة و التغيير يحيط بالمؤسسة في كل حدب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية و تقاطع فرص و تهديدات المؤسسات على المستوى المحلي و العالمي.

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات و الأحداث الحالية أو المستقبلية و لهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالنوعية و السرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم و استباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

و يتأتى ذلك بإعداد المؤسسة لخلية اليقظة الإستراتيجية التي تسهر على مراقبة محيط المؤسسة و متابعة كل تغيراته بما فيها الإشارات الضعيفة و كل هذا في شكل استباقي طوعي (إرادي).

لذا أصبح التعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة و التغيرات المستمرة ضرورة من ضروريات هذا العصر إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار.

و بناءا على ما تقدم فأن تحديات الإدارة الحديثة تختلف و بشكل جذري عن مثيلاتها في العقود الأخيرة في القرن الماضي ، و هو أمر يتطلب وقفة موضوعية و مراجعة علمية و عملية مهمة تقوم على أساس عاملين :

أولهما : القراءة المتأنية و الموضوعية للأحداث و المستجدات و هذا ما تتكفل به خلية اليقظة الإستراتيجية.

ثانيهما : طرح الرؤى و الإستراتيجيات و المفاهيم العلمية التي تساعد على التأقلم و الاستعداد و من ثم التعامل و المعايشة ،بل و التأثير في مجريات الأحداث.

و لو أمعنا النظر فيما وصلت إليه الدول المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقـدمها أنهـا تأخـذ بالتغيير المستمر و تواجه تحدياته المختلفة بكفاءة عالية ،في كافة جوانب حياتها ، و كذلك طرق إدارة مؤسساتها العامة و الخاصة . بل إنها تأخذ الاحتياط و الاستعداد لأي تغيير أو تجديد قد يفرض عليها أو تقرر هي إحداثه ،كما أنها تأخذ بأفضل الأساليب و الطرق للتعامـل مـع التغيـرات و تحـدياتها المختلفة،فهذه المؤسسات نظرت إلى المستقبل نظرة تخطت أعراف و سلبيات الماضـي ، وواجهـت تحديات الحاضر و معوقاته،أي أنها اختارت أن ترسم مستقبلها بنفسها بدلا من الاكتفاء بالتنبؤ بما قـد يوجد فيه من أحداث.

و الجزائر كغيرها من دول العالم تعيش تغيرات سريعة ناتجة عن تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المنافسة و انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة.

و كغيره من القطاعات الاقتصادية الجزائرية ،عرف قطاع الاتصالات سياسة الانفتاح علـى الاستثمارات الخاصة نظرا لما يعاني منه هذا القطاع و بشكل خاص الاتصالات الخاصـة بالهـاتف النقال الذي يشهد منافسة قوية بين متعامل وطنى و متعاملين أجنبيين مما يستوجب تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية التي تؤدي بها حتما إلى تحسين وضعها التنافسي من خلال المراقبة الدائمـة لمحيطهـا التنافسي.

و بناءا على ما سبق يمكن التذكير بمعالم الإشكالية المصاغة على النحو التالي :

كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة ؟

و من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث ،يمكن إبراز أهم النتائج و التوصيات التي تـم استخلاصها :

1- النتائج :

- الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة ،فهـي مجموعـة مـن العمليات التي يترتب عليها إعداد و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة،و تعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحـيط و

من ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة و فق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة ،و تجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأتها و تقليص عوامل الضعف الداخلية ،إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

- يسمح التحليل الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة و ذلك من خلال تشخيص العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية ،و تحليل الفرص و التهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط و بالتالي تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة في بيئتها.

- إن فعالية نظام التسيير الإستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي و الخارجي) لإيجاد الموائمة و التوازن بين الفرص الخارجية المتاحة و نقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة ، و التهديدات الخارجية و نقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى .

من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى (**البناء المنهجي لإستراتيجية قوية تحقق أهداف المؤسسة لا يتم إلا بالتعرف الجيد للمؤسسة على بيئتها و التحليل الدقيق لقدراتها**).

- نظام المعلومات مجموعة من المكونات و الأجزاء المنسقة بشكل منظم ،تتفاعل فيما بينها لمعالجة البيانات المجمعة و تخزينها لإنتاج معلومات مختلفة ،و تتنوع نظم المعلومات في المؤسسة ،و هذا بتنوع الوظائف الموجودة فيها فنجد نظم المعلومات التسويقية و المحاسبية ،و نظم معلومات الموارد البشرية ... إلخ.

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني ،التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية ، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته و هذا في طابع استباقي إرادي.

- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات و ذلك بتحديد المواضيع و المتعاملين التي تهم المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية ،ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة ، بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة و التحليل و هذه العملية بمثابة فرز و غربلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة ،بعدها يتم نشر المعلومات المحللة و المعالجة للشخص المناسب و في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية.

مما سبق و بالمقارنة بين مراحل اليقظة الإستراتيجية و مراحل (وظائف) نظام المعلومات التي تم التطرق إليها سابقا نلاحظ أن هناك تطابق بين هذه المراحل ،و بالتالي يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة ،و ذلك لأن معلومات اليقظة هي معلومات خارجية تتميز بأنها توقعية ،جزئية،غير كاملة ،عشوائية،و غامضة.

من خلال النتيجة الأخيرة يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية (**اليقظة الإستراتيجية ما هي إلا نظام معلومات مفتوح على البيئة**).

– التغيير يعني إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين :ملائمة أوضاع التنظيم ،أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها.

– لكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسها التغيير ،ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي و أخيرا تنفيذ التغيير ،و إدارة المعوقات و المشاكل و ردود الأفعال السلبية من خلال المتابعة و التقويم و اتخاذ القرار المناسب سواء بالاستمرار في التنفيذ أو التعديل أو الإلغاء.

– التغيير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه و لا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة .للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الإستراتيجية فمن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سبقية عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي و الدولي، و بعد معالجة و تحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء إستراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية.

من خلال النتيجة أعلاه يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة (**يؤدي نظام يقظة إستراتيجية إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم و متطلبات البيئة التنافسية**).

– ما زالت الجزائر بعيدة في مجال اليقظة الإستراتيجية ،إذ أن بوادر الاهتمام بهذا المفهوم الحديث ظهرت فقط في شكل مؤتمرات و ملتقيات ،إضافة إلى عدد قليل جدا من مؤسسات جزائرية قامت بإرساء هذا النظام مثل مؤسسة سونلغاز ،و اتصالات الجزائر .

- تتبني مؤسسة موبيليس مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع و مراقبة و رصد كل تغيرات بيئتها الخارجية و الخلية المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية تندرج ضمن مصلحة التخطيط و الإستراتيجية ، إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أن يضيق مجال اليقظة التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة و بشكل خاص مصلحة التسويق و المصلحة التجارية و هذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات و كل المستجدات الخارجية بحكم أنهما على اتصال مباشر بالزبائن و المنافسين و لذا تكون مشاركتهما كبيرة و هامة في تحصيل المعلومات الخارجية الإستراتيجية.

- اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الإدارية و على الأرجح عمال مصلحة التخطيط و الإستراتيجية ،و هنا غفلت المؤسسة على أهمية و ضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العامين كل حسب تموقعه في الهرم الإداري.

- المعلومات التي تتحصل عليها مؤسسة موبيليس من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين و الزبائن الحاليين و المرتقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين أن جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أو تكنولوجية أو غيرها .

- تعتمد مؤسسة موبيليس في تحليل و معالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين في حين يجب أن تولى هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الإستراتيجية ،تتوافر فيهم صفات خاصة.

- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن و الموردين و المنافسين و شبكة الانترنت ، في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه رغم احتواء مؤسسة موبيليس لخلية تسمى بخلية اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي إلا أنه يبقى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع غير منتظم و ناقص.

من الذتائج أعلاه يمكن نفي الفرضية الرابعة (**ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال** " موبيليس ").

2- التــوصيات :

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعــد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية .

- يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس من ثلاث لجان،لجنة مختصة باليقظــة التنافسية و أخرى باليقظة التجارية و الثالثة تختص باليقظة التكنولوجية و هذا لتنظيم عمل اليقظة بذل من أن يكون عشوائي .

- تقوم لجنة اليقظة التنافسية بتحديد المنافسين الحاليين و المرتقبين و هذا من خلال مراقبة المؤسسات المنافسة و المحيط التنافسي و المتمثل هنا في قطاع الاتصالات و هذا لتحليل المنافسة من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و تحليلها و استخراج النتائج.

- تهتم لجنة اليقظة التجارية بالزبائن بالدرجة الأولى ،و هذا من خلال متابعة تطور احتياجات الزبائن

بواسطة طرق عديدة منها المسح البيئي المتمثل في قيام المؤسسة بإعداد استمارات موجهــة لزبائنهــا يكون الغرض منها معرفة ظروفهم و احتياجاتهم و درجة ارتباطهم بالمؤسسة ، و بالتالي العمل علــى تلبية رغباتهم من خلال تقديم عروض و خدمات جديدة ذات جودة عالية للحفاظ على الزبائن الحاليين و استقطاب زبائن جدد هذا من جهة و من جهة أخرى تهتم اليقظة التجارية بمؤسسة موبيليس بمتابعة عروض موردي الأجهزة المختصة في الهاتف النقال.

- تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية المقترحة لموبيليس على بدل كل الجهود و استعمال كــل الوســائل لمراقبة المحيط التكنولوجي بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات فــي الميــادين التقنيــة و التكنولوجية في مجال الاتصالات الخاصة بالهاتف النقال ،و التي تتمثل في الإشارات الضعيفة التــي تبرز من ظهور و تطور التكنولوجيات التي تهم مؤسسة موبيليس حاليا أو مستقبلا. لكي تتمكن مــن تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي و المحلي لحمايــة مستقبلها.

- واللجان الثلاث أعلاه تكون جهاز متكامل لليقظة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس ،و المهام يجب أن تكون موزعة بانتظام داخل كل لجنة كما يلي :

- خلية تختص بجمع و تعقب المعلومات

- خلية تختص بمعالجة البيانات و المعلومات المحصل عليها
- خلية تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة

و يجب أن تكون هناك تغذية عكسية بين الخلايا للتأكد من أن المعلومات وصلت بالشكل الصحيح لمتخذ القرار.

- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية ، بشرط أن تتوافر فيهم صفات خاصة إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة لموبيليس بالمرونة و الثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه و يجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة ، لتعزيز الروح المعنوية. و يجب أن يتوافر فيهم أيضا صفات التفاهم مع الغير و جودة التنظيم ، و كذا الصرامة و الكفاءة المزدوجة من جانب الاتصال و جانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.

- يجب عقد اجتماعات بين ممثلي أو لجان اليقظة الإستراتيجية المكونة أساسا من ثلاث لجان مع بعض مسؤولي مؤسسة موبيليس و هذا بغرض تحديد المواضيع و المتعاملين التي تهم موبيليس ،و من هنا تكون بداية عمل جهاز اليقظة بشكل منتظم بدءا بالتعقب و الانتقاء و المعالجة ثم النشر .

- ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية، فالخبير وحده يستطيع فهم و تحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.

- ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير و إجراء دراسات حوله لأنه أصبح ضرورة و حتمية تقتضيها الظروف الحالية التي تتميز بسرعة التغيير و المنافسة القوية و عدم التأكد.

وكما نعلم أنه كل عملية بحث إلا و تواجهها صعوبات و عراقيل و من الصعوبات التي واجهتها عند إعداد هذا البحث نذكر ما يأتي:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الإستراتيجية لكونه موضوع جديد.
- قلة المراجع التي عالجت موضوع اليقظة باللغة العربية و صعوبة ترجمة المراجع من الفرنسية إلى العربية.
- صعوبات كثيرة عند إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة موبيليس ،إذ كان من الصعب علينا دخول المؤسسة و إجراء المقابلات و توزيع الاستمارات لولا مساعدة مدير الفرع الجهوي لموبيليس ببشار ، إضافة إلى ذلك بعد مقر المديرية العامة لمؤسسة موبيليس المتواجد بالعاصمة " حيدرة " عن مقر السكن.
- الفهم الخاطئ لموضوعنا من طرف بعض المسؤولين بمؤسسة موبيليس ،أذ اعتبروه نوع من التجسس ما جعلهم متحفظين في الإجابة عن بعض الأسئلة التي طرحناها في المقابلة .

آفـاق الدراسة :

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين ، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية :

- دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.
- اليقظة التكنولوجية كعامل للابتكار في المؤسسة.
- ضرورة تبني إستراتيجية الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة العالمية.

أولا. الكتب

1- باللغة العربية :

1- إبراهيم سلطان ،**نظم المعلومات الإدارية : مدخل النظم**،الدار الجامعية،الإسكندرية،.2005

2- احمد حسين على حسين نظام المعلومات المحاسبية دار الجامعة للنشر مصر 2003/2002.

3- أحمد سيد مصطفى،**تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي :رؤية مدير القرن الحادي و العشرين**،الطبعة الثالثة،.2000

4- حسن علي ألزغبي،**نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل إستراتيجي** ،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،.2005

5- خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس،**الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي:منهج معاصر** ،دار اليازوري،الأردن،.2007

6- دان كوهين،**إستراتيجية التغيير التنظيمي :دليل عملي ميداني،أساليب و أدوات إدارة التغيير في المنظمات**،ترجمة معتز سيد عبد الله،إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة،2009.

7- زيد منير عبوي،**إدارة التغيير و التطوير**،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن،.2007

8- سليم إبراهيم الحسنية،**نظم المعلومات الإدارية (نما)**،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن ،.1998

9- سونيا محمد البكري،**نظم المعلومات الإدارية:المفاهيم الأساسية**،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر 1999.

10- سونيا محمد البكري،علي عبد الهادي مسلم،**مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،مصر ،.1995

11- طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،**الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،الأردن،2007.

12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**،مجموعة النيل العربية،مصر ،1999.

13- عبد السلام أبو قحف،**أساسيات الإدارة الإستراتيجية**،مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع،الطبعة الثانية،الإسكندرية،1997.

14- عبد العزيز صالح بن حبتور،**الإدارة الإستراتيجية :إدارة جديدة في عالم متغير** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الأولى،عمان،2004.

15- عماد الصباغ ،نظم المعلومات،ماهيتها و مكوناتها،دار الثقافة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،.2000

16- فايز جمعة صالح النجار ،**نظم المعلومات الإدارية MIS**،دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ،عمان- الأردن،.2007

17- فريد النجار، **التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي**،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر ،.2007

18- كمال الدين مصطفى الدهراوي،سمير كمال محمد،**نظم المعلومات المحاسبية**،دار الجامعية الجديدة ،الإسكندرية،مصر ،.2002

19- كامل السيد غراب ،فادية محمد حجازي ،**نظم المعلومات الإدارية:مدخل إداري** ،مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية،الطبعة الأولى ، مصر، 1999 .

20- مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،قطر،.2005

21- محمد أحمد حسان،**نظم المعلومات الإدارية**،الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر، .2008

22- محمد أحمد عوض،**الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية**،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004.

23- محمد الطائي ،**إقتصاديات المعلومات :القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،الطبعة الاولى ،عمان،الأردن،.2007

24- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير :رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين** ،دار الحامد للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن،2006.

25- مصطفى محمود أبو بكر ، **المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية،الإسكندرية،2004.

26- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي ،**المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ،عمان-الأردن،.2005

27- محمد عبد العليم صابر ،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، مصر،.2007

28- محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو ،**نظم المعلومات المحاسبية**، دار المناهج للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن،.1998

29- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد ، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية:المفاهيم الأساسية و التطبيقات** ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية،مصر ،.2003

30- موري م. دالزيل،ستيفن س.سكوتوفر ،**أساليب التغيير:أداة عملية لتطبيق التغيير في المؤسسات**،ترجمة محمد وحيد المنطاوي،مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع،الطبعة الاولى،مصر ،.2008

31- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي و العولمة**، الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.

32- نعيم إبرهيم الظاهر،**الإدارة الإستراتيجية: المفهوم،الأهمية،التحديات**،جدارا للكتاب العالمي،الطبعة الأولى ،الأردن،2009.

33- يحيى مصطفى حلمي ،**أساسيات نظم المعلومات**،مؤسسة الأهرام للنشر و التوزيع،القاهرة،1998.

2- باللغة الفرنسية :

1- Armand Dayan, Alain Burlaud,Maurice Lemelin,Alain Courtois,Sandrine Macé,Philippe Rusch,Jean-Jacques Droesbeke,Claud Simon,Frédéric Fréry,Christophe Thibierge, **manuel de gestion,**volume 1, édition ellipses,Paris, 1999.

2- Bruno martinet,Yves michel Marti, **l'intelligence économique:comment donner de valeur concurrentielle à l'information,**éditions d'organisa�on,2 eme édi�on; paris,2002.

3-David Autissier,Jean-Michel Moutot ,**méthode de conduite du changement,**dunod,paris,2007.

4-Emmanuel-Arnaud Pateyron, **le management stratégique de l'information,**édi� on économica,paris,1994.

5- Gordon B Davis,Margrethe H Olsan,Jacques A Jenstat,Jean -Louis Peaucelle , **système d'information pour le management**,volume1,édi�on économica,paris,1986,

6- Henry Samier,Victor Sandoval, **la veille stratégique sur l'internet,**éditions hermès science,paris,2002.

7- Humbert lesca,**veille stratégique:la méthode L.ESCAning** ,édition EMS , Paris,France,2003.

8- Laurent Hermel,**maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique,** Edi�ons afnor,2 eme édi�on,France,2007.

9-Michel Barabel,Olivier Meier,**les meilleures pratiques du management:Manageor,**dunod Paris,200612- Robert reix,**système d'informa�on et management des organisa�on,4 eme édi�on,vuibert,paris,2002.**

10-Picard.D,**la veille social:prévoir et gérer la conflictualité industrielle,** édition vuibert, paris, 1991.

11- Pierre Pastor,**gestion du changement,**édition liaisons ,Paris,2005.

ثانيا. الأطروحات و الرسائل

1- باللغة العربية :

1- إبراهيم بختي،**دور الانترنت و تطبيقاته في مجال التسويق**،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،2002.

2- بلال نطور، **دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي " دراسة حالة مؤسسة موبيليس** "، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،فرع تسويق،جامعة الحاج لخضر باتنة،الجزائر،2009/2008.

3- تاوتي عبد العليم،**دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر ، - الفترة من 2000 إلى 2005**-،مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية،فرع دراسات اقتصادية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،.2006

4- شريفي مسعودة، **إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للإتصالات موبيليس ببشار**،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،فرع إدارة أعمال،المركز الجامعي بشار،2008/2007.

5- صالح بن سليمان الفائز ، **الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته**، أطروحة دكتوراه،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،السعودية،2008.

6- صالح بن فالح عبد الله البلوي،اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض،2005.

7- علمي لزهر ، **أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية**،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع التسيير ،جامعة بن يوسف ين خدة،الجزائر ،2006/2005.

8- عليوات رفيق، **إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال ،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.

9- كرومي سعيد،**أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين جيزي و نجمة و موبيليس**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم،الجزائر،2008/.2009.

10- نحاسية رتيبة ، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، حالة الخطوط الجوية الجزائرية** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2003.

11- هلالي الوليد ،**الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis)**،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ،فرع الإستراتيجية،جامعة محمد بوضياف المسلية ،الجزائر،2008/.2009.

12- وقنوني باية، **أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي دراسة حالة شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر " جازي "**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،فرع الإدارة التسويقية،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2008/2007.

2- باللغة الفرنسية :

1- Nicolas LESCA, **construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce** , thèse doctorat en science de ges�on, Paris, France, 2002 .

2- Ying Bai,**l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies" sur la méthodologie de l'intelligence compétitive,**thèse doctorat en science de l'information et de communication, université PAUL,cézanna,Marseille,France,2006 .

ثالثا ـ المقالات و الملتقيات

1- إبتسام خالد يحيى سلامة ،**القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري**،الملتقى الإداري الخامس حول الإبداع و التميز الإداري ،الجمعية السعودية للإدارة،السعودية،2007.

2- إبراهيم بومزايد ،خياري زهية،هوام جمعة ،**مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير** ،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات :تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزائر ،2004.

3- براق محمد،حوتية عمر، **القيادة و إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية**،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات:تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة ،الجزائر،2004.

4- بوقلقول الهادي،سوماس رضوان، **إدارة التغيير و تأثيرها على عملية الإبداع و الإبتكار في المؤسسة** ،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات :تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزائر ،2004.

5- بومدين بلكبير: **إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات في الجزائر**،الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،ديسمبر 2004.

6- جمال الدين سحنون،بلهادية عبد اله،**نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر،2007.

7- داودي الطيب ،رحال سولاف،شين فيروز ، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،الجزائر،2007.

8- رتيبة حديد ،نوفيل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،الجزائر،مارس 2005.

9- عامر خضير حميد الكبيسي، **الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير و التعامل مع مقاومته**، الملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية،الرياض،.2007

10- علي السلمي،**ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و انعكاساتها على إدارة التغيير**،الملتقى الإداري الثالث:إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري – نحو إدارة متغيرة فاعلة- ،جدة،السعودية،30 مارس 2005.

11- عمار علي العربي، **التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات :تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية ،عنابة،الجزائر،2004.

12- كرواش يمينة،**la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes**،الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي،جامعة تيزي وزو ،الجزائر،جوان 2003.

13- مجدي محمد محمود طايل ، **التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير و التطوير بمنظمات الأعمال**،الملتقى الإداري الثالث:إدارة التغيير و متطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة- ،جدة،السعودية،مارس 2005.

14- نعيمة غلاب،زغيب مليكة، **إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر حالة موبيليس**،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير و مجتمع المعرفة،جامعة الزيتونة،المملكة الأردنية الهامشية،أفريل 2008.

15- هاني عبد الرحمان العمري، **إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال السعودية**،الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري- نحو إدارة فاعلة-،جدة، السعودية،30مارس 2005.

16- يحيى برويقات عبد الكريم، بلعربي عبد القادر، **التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة**،المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات :تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية،عنابة،الجزائر ،2004.

- دور العلم،مقال على الموقع : http://www.cfpdz.com/vb/showthread.php?t=401

- دور اليقظة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية، مقال على الموقع:
http://islamfin.go-forum.net/montada-f14/topic-t751.htm

- كمال رويبح،**دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية،دراسة ميدانية**، على الموقع :
http://www.cba.edu.kw/krouibah/Publications/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B9%D9%8A%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.pdf

2- باللغة الفرنسية :

1- François brouard, **pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME,** 6 eme congrès international francophone sur la PME,HEC,Montréal,France,2002.

2- Gérard Verna, la veille technologique:une ardente néces sité, article sur le site: http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html

3- Humbert lesca,sylvie blanco, **contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**,6 eme congrès interna□onal francophone sur la PME,HEC,Montréal,France,2002.

4- Mohamed Jaouad El Qasmi**, le management par processus & la veille stratégique,** article publié sur le site **:**
http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf

5- Mohellebi dalila , **la veille technologique :une nécessite pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale,** article sur le site :

h□ p://www.scribd.com/doc/8481314/-

6- Raquel janissek muniz, Humbert lesca, **usage innovant du site web pour la provocation d'informations d'origine terrain pour la veille anticipative en PME-PMI,** 7 eme congrès international francophone en entrepreneurait et PME, Montpellier, France ,2004.

رابعا . ورشات العمل :

باللغة الفرنسية :

1- Humbert lesca, **veille stratégique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**,ministère de l'éducation nationale,de la recherch e et de la technologie,1997.

2- La veille stratégique, du concept à la pratique – Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) – Juin 2005.

خامسا . المجلات و الدوريات و الجرائد

1- باللغة العربية :

1 - رحيم حسين،**التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات :مدخل النظم**،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،العدد السابع،فيفري 2005.

2 - رفعت عبد الحليم الفاعوري،**إدارة الإبداع التنظيمي**،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،2005.

3 – علاء عبد الرزاق السالمي،**نظم إدارة المعلومات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة ،.2003

4– علي السلمي، **إدارة جديدة لعالم جديد في ظلال التغيير** ، المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير عن مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري،مصر الجديدة،القاهرة ،1996.

5– على محمد عبد الوهاب،**التغيير : مناهجه،مقوماته،خطواته،مقاومته**،المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير عن مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري،مصر الجديدة،القاهرة ،1996.

6– محمد أحمد جرناز،**أهمية المعلومات و دورها في البحث العلمي**،مؤتمر الشعب العام ،طرابلس 15-17 ديسمبر 2002 ،بعنوان المعلومات و التنمية ،الصادر عن أكاديمية الدراسات العليا،مركز الدراسات و البحوث ،أمانة مؤتمر الشعب العام ،طرابلس ،الجفرة،2003.

7– محمد سعيد أوكيل ،**اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية (بين النظرية و التطبيق)**،مجلة RIST ،مجلد رقم 08،الجزائر،1998.

8- هواري معراج،ناصر دادي عــدون، **اليقظــة التكنولوجيــة كعامــل للإبــداع فــي المؤسســة الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سيدي بلعباس،الجزائر،عدد خاص.

- جريدة الأحرار،2008/06/15، العدد 3137.

- جريدة المساء ،2009/10/19،العدد 3848.

2- باللغة الفرنسية :

- Mustapha djenaas,abderrezak benhabib, **veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprise algériennes cas des entreprises des services,**les cahiers du mecas,n 2 avril 2006,faculté des sciences économiques et de gestion,université aboubakr belkaid tlemcen,algérie.

- Le journal de Mobilis n° 1,2006 ,p 07,In: http://www.mobilis.dz

سادسا . التشريعات و القوانين

1- باللغة العربية :

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،14 محرم عام 1431 الموافق لـــ 31 ديسمبر 2009 ،العدد 78.

- النشرة الفصلية لـــ سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية رقــم 5 و 6 ســـبتمبر 2006. على الموقع : http://www.arpt.dz.

- النشرة الفصلية لـــ سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية رقم 4 مـــارس 2006، ص 6 على الموقع : http://www.arpt.dz.

2- باللغة الفرنسية :

- Bulletin Trimestriel de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, N° 7, Mai 2007, p: 07,In: http://www.arpt.dz

سابعا . مواقع الانترنت

http://www.mobilis.dz

http://www.djezzygsm.com

http://www.nedjma.dz

بسم الله الرحمان الرحيم

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة موبيليس Mobilis

حول واقع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

السلام عليكم ......

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ،و يناقش موضوع واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس كمدخل من مداخل التغيير .

لذا أرجو التكرم بالإطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات و المفاهيم الواردة في الاستبيان ،ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني و الإجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب ،علما أن إجاباتكم ستكون مفيدة جدا للباحثة ،و لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

و في الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم و تعاونكم.

معاني المصطلحات و المفاهيم:

1- اليقظة الإستراتيجية :

نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية.و بالتالي فاليقظة الإستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة.

2- التغيير :

التغيير يعني إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي ، كأهداف الإدارة ، أو سياستها و أساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل و أقوى و أكثر كفاءة ، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع المؤسسة و الظروف البيئية المستجدة المحيطة بها ، و بالتالي فالتغيير هو باختصار التحول من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف أفضل.

3- مقاومة التغيير :

امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم،و قد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات متناقضة و منافية لعمليات التغيير ،و هذا من خلال صدور ردود أفعال سلبية من قبل الفرد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها و ارتاح لها ،و لكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة و المتوقعة.

محتوى الاستبيان

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة.

1- المعلومات الشخصية :

- العمر :

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐
- من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐
- من 45 فأكثر ☐

- المستوى الدراسي:

- أقل من البكالوريا ☐
- بكالوريا ☐
- ليسانس أو هندسة ☐
- ماجستير أو دكتوراه ☐

- سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐
- من 15 سنة فأكثر ☐
- **مديرية العمل :**

....

2- الأسئلة :

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة.

I.1- هل مؤسستكم تعمل في محيط تنافسي ؟

- متغير و مضطرب ☐
- متغير و مضطرب نسبيا ☐
- مستقر ☐

2- هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل :

- كبير ☐
- متوسط ☐
- ضعيف ☐

3- هل مؤسستكم تقوم بتتبع و مراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول علـــى المعلومـــات حول هذه المتغيرات الخارجية ؟

- نعم ☐
- لا ☐

إذا كان لا :

1- عدم توفر مؤسستكم على نظام الترصد البيئي(اليقظة) سببه :

- نقص الوسائل المادية ☐
- نقص الأفراد الأكفاء المكونين للقيام بهذه المهمة ☐
- عدم إحساسكم بالحاجة إلى المعلومات الخارجية ☐
- تكلفة الترصد الكبيرة ☐
- أخرى ☐

إذا كان نعم : (أي أن مؤسستكم تقوم بترصد و مراقبة البيئة الخارجية)

II .1- ما هي المصلحة المسؤولة عن الترصد البيئي ؟

- الإدارة العامة
- مصلحة التخطيط و الإستراتيجية
- مصلحة البحوث و التطوير
- مصلحة التسويق
- مصلحة التجارية
- مصلحة العلاقات الخارجية

2- هل الترصد البيئي عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في مؤسستكم ؟

- نعم
- لا

3- المعلومات المحصل عليها من رصد البيئة الخارجية هل تخص ؟

- المنافسين الحاليين أو المرتقبين
- الزبائن الحاليين أو المرتقبين
- الموردين الحاليين أو المرتقبين
- التغيرات التكنولوجية
- التغيرات الاجتماعية
- التغيرات القانونية
- أخرى

4- من يقوم بتحليل و دراسة المعلومات المجمعة من الترصد البيئي ؟

- خبراء
- لجان مختصين بهذه المهمة في المؤسسة
- المديرين

6- ما هي مصادر المعلومات التي تلجأ إليها مؤسستكم لتتبع البيئة الخارجية و رصد تغيراتها ؟

- شبكة الانترنت ☐
- الجريدة الرسمية ☐
- مجلات متخصصة ☐
- الأخبار الاقتصادية و المالية ☐
- الكتب ☐
- الملتقيات و المؤتمرات ☐
- الزبائن و الموردين و المنافسين ☐
- أخرى ☐

☐

III . هل مؤسستكم تقوم بإحداث تغييرات (هيكلية ،إستراتيجية ، ثقافية،إنسانية،..) انطلاقـا مــن المعلومــات المحصل عليها من الرصد البيئي ؟

- نعم ☐
- لا ☐

إذا كان لا :

1- عدم قيام مؤسستكم بإجراء تغييرات يرجع إلى :

- تكلفة التغيير الكبيرة ☐
- رضا المؤسسة على مستواها الحالي ☐
- عدم توفر المؤسسة على المهارات و الكفاءات التي يتطلبها التغيير ☐
- الخوف من الفشل و تفضيل الاستقرار ☐
- أخرى ☐

إذا كان نعم :

1- هل ترجع أسباب التغيير إلى :

- متغيرات سياسية ☐
- متغيرات اقتصادية ☐
- متغيرات اجتماعية ☐
- متغيرات تكنولوجية ☐

2- هل هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين بمؤسستكم ؟

- نعم ☐
- لا ☐

إذا كان نعم :

1- حدد من فضلك إلى أي مدى ترى العبارات التالية تمثل أسبابا تدفع العاملين بمؤسستكم إلى مقاومة التغيير

العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1- عدم وضوح أهداف التغيير			
2- شعور الأفراد بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة			
3- الخوف من فقدان الوظيفة و تفضيل الاستقرار			
4- إحساس الأفراد بأن التغيير سيحملهم المزيد من الأعباء			
5- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير			
6- الإشاعات السلبية التي تسبق التغيير			
7- حدوث التغيير بشكل مفاجئ و عدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله			

2- من فضلك حدد موافقتك على العبارات التالية كمتطلبات لنجاح التغيير و التغلب على مقاومته

العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة			
2- التعلم و التدريب و التحسين المستمر للأفراد و المشرفين و الرؤساء			
3- توفير الحوافز المادية و المعنوية اللازمة لدفع الأفراد على قبول التغيير			
4- إمداد الأفراد بالمعلومات الكافية حول التغير و الإجابة عن كافة تساؤلاتهم			
5- الإشراف و المتابعة و التنبه للشكاوي خاصة في المراحل الأولى من تطبيق التغيير و تقديم العلاج السريع لها			
6- التعرف على حجم مقاومة التغيير و الأسباب وراء مقاومته			
7- الإكراه الظاهر و غير الظاهر حيث يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون بفقدان الوظيفة أو حرمانهم من الترقية.			

Offres prépayées

Mobilis la Carte
Sans caution ni facture



Lancée en février 2004, "Mobilis, la carte" est la première offre prépayée de l'opérateur national de téléphonie mobile.
Simple et avantageuse, l'offre "Mobilis la carte" permet à ses utilisateurs de bénéficier d'une ligne téléphonique mobile sans caution ni abonnement mensuel. Elle offre aussi l'accès à une multitude de services : l'offre GPRS "Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel... Et, bientôt, le roaming à l'international. Aujourd'hui, "Mobilis la Carte" est proposée à 1400 DA avec un crédit initial de 1000 et une durée de validité de 120 jours.

Mobilight
Une offre pour petits budgets



Disponible depuis mars 2005, la "Mobilight" a déjà séduit des millions d'Algériens. Son secret ? un prix bas défiant toute concurrence (600 DA avec un crédit initial de 300 DA) et la possibilité d'accéder à l'ensemble des services disponibles sur le réseau GSM de Mobilis : l'offre GRPS "Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel. Les clients de l'offre "Mobilight" profitent par ailleurs de l'ensemble des offres et promotions (baisse des tarifs des communications téléphoniques et des SMS, promotions spécial événements...) lancées régulièrement par Mobilis.

Mobiposte
Les avantages du post et du prépayé réunis



La Mobiposte, fruit d'un partenariat entre Mobilis et Algérie Poste, est un produit unique sur le marché algérien. Destinée aux titulaires d'un compte courant postal (CCP), l'offre "Mobiposte" est déclinée en trois formules : verte (1200 DA), jaune (2000 DA) et rouge (3000 DA). Tous les mois, le CCP du client est automatiquement prélevé de la même somme, selon la formule choisie, et son compte téléphonique rechargé. Si les minutes incluses dans le forfait choisi sont épuisées avant la fin du mois, l'utilisateur a la possibilité de recharger son compte avec l'une des cartes de recharges disponibles sur le marché (500, 1000 et 2000 DA) pour continuer à téléphoner en toute liberté, à partir de 6DA TTC la minute.

Offres postpayées

Offre "Résidentiel"

La "doyenne" !



Résidentiel

Disponible dans toutes les agences commerciales de Mobilis, l'offre "Résidentiel" est la première offre abonnement mise sur le marché par l'opérateur national de téléphonie mobile. L'offre est proposée à un prix d'accès et un abonnement mensuel très avantageux. De nombreux services gratuits sont automatiquement inclus dans l'offre. La minute de communication en national et à l'international est proposée à un prix défiant toute concurrence, tout comme les tarifs des SMS sur le réseau Mobilis ou à destination des autres réseaux. Les clients de l'offre "Résidentiel" ont également la possibilité de rester joignables dans une centaine de pays dans le monde grâce aux nombreux accords de roaming conclus par Mobilis avec des opérateurs mobiles internationaux.

Offre "Forfait"

Pour les "gourmands" de la téléphonie mobile



Forfait

Huit heures de communication incluses par mois, l'ensemble des services disponibles (l'offre GPRS "Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel, roaming à l'international...), un tarif d'accès parmi les plus bas du marché du post-payé et une facture bimestrielle : l'offre forfait de Mobilis est un produit destiné aux clients dont les besoins en matière de téléphonie sont importants. Le nombre de minutes incluses dans cette formule (480 minutes) permet en effet de téléphoner sans compter pour seulement 4000 DA/bimestre.

Offre "Flotte"

Pour accompagner les entreprises



Flotte

L'offre "Flotte" est un produit simple et transparent destiné aux entreprises. Ces dernières ont la possibilité de souscrire à partir de 9 lignes post-payées pour profiter d'une série d'avantages impressionnants : la minute à partir de 3 DA, des options gratuites, le roaming sans caution, une minute vers l'étranger à partir de 14 DA... Aujourd'hui, plusieurs dizaines d'entreprises ont opté pour l'offre de Mobilis. Ce qui positionne l'opérateur national de téléphonie mobile comme un partenaire privilégié des entreprises et un acteur majeur de l'économie nationale.


mobilis
مو بيليس


mobilis
La carte


mobilis
والكل يتكلم
الإشتراكات الأقل تكلف
في السوق.
061

الفهرس

الفهرس العام